

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

INES CRNKOVIĆ

LJUDSKI RESURSI I PROBLEMI ZAPOSŁJAVANJA

ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2018.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

INES CRNKOVIĆ

LJUDSKI RESURSI I PROBLEMI ZAPOSŁJAVANJA

HUMAN RESOURCES AND PROBLEMS OF EMPLOYMENT

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Mirjana Trstenjak, mag.oec.

ČAKOVEC, 2018.

Zahvala

Veliku zahvalnost prvenstveno dugujem svojoj mentorici, profesorici Mirjani Trstenjak, mag.oec. koja je uvijek bila angažirna za svoje studente pa tako i za ovaj završni rad. Posebno hvala profesorici na tome što mi je bila podrška i motivator.

Zahvaljujem i svojim roditeljima, sestri, suprugu te cijeloj obitelji i prijateljima što su mi bili podrška i motivacija tijekom studiranja i pisanja ovog rada.

Također, zahvaljujem svima koji su na bilo koji način sudjelovali u izradi ovog završnog rada.

Ines Crnković

Sadržaj

SAŽETAK

1. UVOD	6
2. LJUDSKI RESURSI	7
2.1. Menadžment ljudskih resursa	9
2.2. Upravljanje ljudskim resursima	10
3. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH RESURSA	12
3.1. Alternativa pribavljanju ljudskih resursa	14
3.1.1. Privremeni zaposlenici	14
3.1.2. Privremeni direktori i/ili menadžeri	15
3.1.3. Izdvajanje djelatnosti	15
3.2. Elektroničko pribavljanje ljudskih resursa	16
4. PROBLEMI ZAPOSŁJAVANJA	18
4.1. Osobe s invaliditetom	20
4.2. Spolna različitost	22
4.2.1. Razlika muškaraca i žena u poslovnom ponašanju	22
4.2.2. Diskriminacija žena	23
4.3. Diskriminacija zbog seksualne orijentacije i rodnog identiteta (LGBTI osobe) ...	25
4.4. Nezaposlenost mladih osoba	27
4.5. Nezaposlenost osoba iznad 50 godina života	30
4.6. Nezaposlenost osoba romske nacionalnosti	31
5. ISTRAŽIVANJE LJUDSKI RESURSI I PROBLEMI ZAPOSŁJAVANJA	33
5.1. Metodološki aspekt istraživanja	33

5.2.	Rezultati istraživanja.....	33
5.3.	Intervju s voditeljicom odjela ljudskih potencijala.....	40
5.3.1.	Zapošljavanje i selekcija kandidata u hotelu Turist	40
5.3.2.	Kvaliteta i važnost ljudskih resursa	41
6.	ZAKLJUČAK	45

POPIS LITERATURE

PRILOZI

SAŽETAK

Ljudski resursi bitan su element poduzeća, a odnose se na radnu snagu. Kao dio suvremene organizacije, bave se višim nivoom menadžmenta te zapošljavanjem i otpuštanjem zaposlenika, analizom poslova, selekcijom kandidata, obukom i razvojem zaposlenih, motiviranjem zaposlenih, socijalizacijom novih zaposlenih i drugim poslovima vezanim uz zaposlenike. Kako su ljudski resursi najvrjedniji i najsloženiji resurs poduzeća te su oni nositelji svih aktivnosti organizacije, o njima je potrebno promišljati. Svaki zaposlenik ima vidljivi i nevidljivi dio ponašanja, a cilj je menadžmenta ljudskih resursa doći do nevidljivog dijela ponašanja zaposlenika te zadovoljavanjem nevidljivog dijela ponašanja uspješno postići organizacijske ciljeve. S obzirom da menadžment ljudskih resursa ima mnogo važnih ciljeva, da bi ih ostvario, prvenstveni cilj mu je postići zadovoljstvo svojih zaposlenika što dovodi do uspjeha organizacije i ostvarenja ostalih ciljeva. Kao važna aktivnost ljudskih resursa, pojavljuje se pribavljanje ljudskih potencijala. Ovaj proces obuhvaća niz aktivnosti, a danas sve više organizacija traži mlade kandidate s potencijalima što smatraju vrjednijim od stručnog znanja. Takve organizacije spremne su ulagati u takve osobe putem stručnog osposobljavanja. No kod zapošljavanja dolazi do problema. U Hrvatskoj se već nekoliko godina bilježi velik broj nezaposlenih. To dovodi do razmišljanja koji je uzrok tome te zbog čega sve više osoba ne pronalazi svoje radno mjesto. Najviše problema sa zapošljavanjem imaju mlade osobe koje nakon završenog obrazovanja ne mogu pronaći svoje radno mjesto te si time osigurati egzistenciju, osobe s invaliditetom kojima poslodavci ne mogu ili ne žele prilagoditi radno mjesto te osobe starije od 50 godina i osobe romske nacionalne manjine koje se uvelike susreću s diskriminacijom na temelju stereotipa koji su još uvijek prisutni među našim građanstvom. Ukoliko i pronađu svoje radno mjesto, velika većina zaposlenih susreće se s različitim oblicima diskriminacije. Ovaj rad prikazuje važnost ljudskih resursa kao dijela organizacije te potrebu da se riješe problemi zapošljavanja putem teoretskog objašnjavanja te provedenog istraživanja putem anketiranja.

Ključne riječi: *ljudski resursi, problemi zapošljavanja, menadžment, nezaposlenost*

1. UVOD

U suvremeno doba sve više dolazi do potrebe za menadžmentom ljudskih resursa kao dijelom organizacije. Temelj su organizacije ljudi koji održavaju organizaciju te je vode k uspjehu. Ljudski resursi su pojam koji se odnosi na radnu snagu čije znanje, sposobnosti i vještine čine organizaciju manje ili više uspješnom.

Ljudski resursi se danas smatraju najvažnijim dijelom organizacije, no s obzirom da se u Republici Hrvatskoj već nekoliko uzastopnih godina bilježi znatan broj nezaposlenih, očito dolazi do velikih razlika između ponude i potražnje poslova na tržištu rada.

Kako nezaposlenih ima mnogo, cilj je ovog rada istražiti koje su skupine najugroženije, razlozi zbog kojih su ugrožene te mišljenje anketiranih o tim skupinama i njihova iskustva na radnim mjestima i kod poziva na intervju.

Ovaj rad podijeljen je na šest poglavlja. Nakon uvoda, drugo poglavlje definira ljudske resurse te opisuje povijest menadžmenta ljudskih resursa. Također, govori i o menadžmentu ljudskih resursa kao važnoj poslovnoj funkciji u organizaciji te kako ta organizacija može uspješno upravljati ljudskim resursima. Treće poglavlje govori o pribavljanju ljudskih resursa kao važnoj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, odnosno vrstama pribavljanja ljudskih resursa. Spominju se alternative u pribavljanju ljudskih resursa u što se ubrajaju privremeni zaposlenici, direktori i/ili menadžeri te izdvajanje djelatnosti. U četvrtom poglavlju govori se o problemima zapošljavanja te o skupinama koje najteže dolaze do svog radnog mjesta. Tu se govori i o osobama s invaliditetom, spolnoj različitosti i diskriminaciji žena, diskriminaciji zbog seksualne orijentacije i rodnog identiteta, teškoj zapošljivosti mladih, starijih od 50 godina te teškoj zapošljivosti osoba romske nacionalnosti.

Peto poglavlje je poglavlje istraživanja. Cilj je anketiranja uvidjeti koliko su još uvijek stereotipi prisutni u našem društvu te susreću li se zaista određene skupine s problemima zapošljavanja ili ne žele raditi. Istraživanje je napravljeno putem ankete koja se sastoji od 39 pitanja, a anketu je ispunilo 170 ispitanika čiji su odgovori obrađeni kako bi se dobio odgovor o temi. U ovom poglavlju obrađen je i intervju s voditeljicom odjela ljudskih potencijala. Rad završava zaključkom teoretskog i istraživačkog dijela.

2. LJUDSKI RESURSI

Ljudski resursi (engl. *human resources*) pojam je koji se odnosi na radnu snagu, a bitan su element poduzeća. Predstavljaju radnu snagu sa svojim specifičnim znanjima i sposobnostima (Jurković, et al., 1992.).

U organizacijama označava pojedince sa svim njihovim sposobnostima i potencijalima, a danas se sve više pojavljuje kao dio organizacije koji se bavi poslovima vezanim za zaposlene. Ljudski resursi, kao dio organizacije koja se bavi višim nivoom menadžmenta, bave se zapošljavanjem, otpuštanjem, analizom poslova, selekcijom kandidata, socijalizacijom novih zaposlenih, obukom i razvojem zaposlenih, motiviranjem i drugim poslovima za osoblje (<https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, 27.06.2017.).

U suvremeno doba, menadžment ljudskih resursa, segment je menadžmenta te iza sebe ima stabilnu i relativno dugu prošlost (Gutić i sur., 2012).

Nekadašnja kadrovska služba danas dobiva nove nazive. Danas se obično naziva – odjel kadrovskeg menadžmenta ili sektor ljudskih resursa. Kadrovski menadžment pojavljuje se krajem 19. stoljeća, a do toga je zapošljavanje i plaćanje radnika ovisilo o osobnoj volji i odluci poslodavca. Kadrovsku funkciju, u organizacijskom smislu, osmišljava Federik W. Taylor¹ 1885. godine. U cilju povećanja proizvodnosti rada, istraživao je načine zbog kojih bi učinak radnika bio efikasniji, a rad manje zamoran.

Elton Mayo² je otkrio utjecaj radnih grupa na rad pojedinca, sredinom 1920-ih godina, a u razdoblju od 1940. do 1950. godine unapređuje se menadžment. Nakon 1970. godine kadrovski menadžment brine o radnicima, ali i potrebama poduzeća (Vujić, 2004.).

Poduzeća se počinju brinuti o zaposlenima te počinju ulagati u njihov razvoj i kvalitetu rada. Dolazi do promjene značenja percepcija i sektora ljudskih resursa kao što je prikazano u Tabeli 1.

¹Federik W. Taylor – američki inženjer i izumitelj (Philadelphia, 20. ožujak 1856. – Philadelphia, 21. ožujak 1915.)

²Elton Mayo – američki psiholog i sociolog (Adelaide, 26. prosinac 1880. – PolesdenLacey, Velika Britanija, 7. rujan 1949.). Začetnik istraživanja na području sociologije rada.

Tabela 1. Promjena značenja percepcije i aktivnosti kadrovskog menadžmenta.

Vremensko razdoblje	Temeljna važnost za menadžment	Menadžerska percepcija zaposlenika	Aktivnosti kadrovskog menadžmenta
prije 1900.	tehnologija proizvodnje	nebriga za potrebe zaposlenika	disciplina u radu
1900.-1910.	blagostanje zaposlenih	zaposleni traže sigurne uvjete rada i plaću	opismenjavanje i osposobljavanje radnika
1910.-1920.	efikasni izdaci	zaposlenici trebaju visoke zarade	kontrola postignuća i proizvodnosti rada
1920.-1930.	individualne razlike	uzeti u obzir razlike zaposlenih	psihološko testiranje i intervjuiranje zaposlenih
1930.-1940.	sindikalno organiziranje	zaposlenici traže ekonomsku sigurnost	Zaposleničke mirovine i zdravstveno osiguranje
1940.-1950.	ekonomska sigurnost	zaposlenici traže uvid u „nadzor“ poslovanja	poslovna komunikacija
1950.-1960.	međuljudski odnosi	zaposlenici su partneri menadžeru	organizacija izobrazbe
1960.-1970.	sudjelovanje u odlučivanju	zaposlenici su uključeni u odlučivanje	razvoj participativnog menadžmenta

1970.-1980.	izazovni poslovi i radni zadaci	zaposlenici ističu svoje mogućnosti	promocija i razvoj kadrova
1980.-1990.	otpuštanje radnika	zaposlenici pružaju otpor tehnološkim promjenama	informatizacija i restrukturiranje
1990. i dalje	ljudski kapital	zaposlenici žele siguran i dobro plaćen posao	strateški planira razvoj, izobrazbu, zaradu itd.

Izvor: Vidoje Vujić: Menadžment ljudskog kapitala. Sveučilište u Rijeci. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija. Rijeka, 2004.

Netko je oduvijek morao pribavljati nove zaposlenike tako da menadžment ljudskih resursa postoji od početaka organizacija, no zadaće menadžera ljudskih resursa i način rada se mijenjaju (Dessler, 2015.).

2.1. Menadžment ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa vodi ljude u organizaciji i njihove radne procese te time dobiva sasvim novo značenje. Od puste zadaće pribavljanja ljudskih resursa u organizacijama, dolazimo do potpuno novog pristupa po pitanju ljudi u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa stavlja fokus na biznis što dovodi do potpuno novog pristupa ljudima. Ljudi počinju dijeliti ciljeve, odgovornost i rizik s organizacijom, počinju timski rad te iz njih dolaze ideje, inovacije i rješenja. Kompleksnost menadžmenta ljudskih resursa očituje se u tome što ga je potrebno tumačiti čitavim nizom značenja koje on sadržava.

Gutić i suradnici (2012.) menadžment ljudskih resursa definiraju kao višedisciplinarnu znanstvenu disciplinu³, humanistički usmjerenu filozofiju⁴, poslovnu funkciju u organizacijama, značajnu poveznicu ljudi i organizacija i ostalo bitno za uspješnost

³Menadžment ljudskih resursa – višedisciplinarna znanstvena disciplina – u sebi sadrži više desetaka različitih znanstvenih područja i metoda

⁴Humanistički usmjerena filozofija – polazi od specifičnosti čovjeka (individualno i kulturno biće) do određenih specifičnosti sudjelovanja u radnom procesu

organizacije i zadovoljstvo zaposlenih. Menadžmentom ljudskih resursa smatra se skup aktivnosti i menadžerskih aktivnosti povezanih s razvijanjem i održavanjem radne snage, odnosno menadžment ljudskih resursa upravljanjeje najvrjednijom imovinom organizacije koja pridonosi uspjehu organizacije.

2.2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima uključuje zapošljavanje, usavršavanje, procjenjivanje i nagrađivanje zaposlenika, kao i brigu o zdravlju i sigurnosti zaposlenika, radnim odnosima te pitanjima pravednosti (Dessler, 2015.).

Prema Bahtijarević-Šiber (2014.), kod upravljanja ljudskim resursima, ponajprije se govori o funkciji i zadacima organizacijskog menadžmenta, no poslovi vezani uz upravljanje ljudskim resursima delegiraju se u posebne, druge organizacijske jedinice. One su zadužene za stručno i kvalitetno obavljanje zadataka iz tog područja. Također su i partner i potpora menadžmentu. Iako su drugačije organizirani, izravno su povezani s vrhovnim menadžmentom i odgovorni su mu.

U suvremeno doba dolazi do potrebe novog pristupa te je potrebno promišljati o novim razvojnim aspektima upravljanja ljudskim resursima. Ukoliko organizacija, na suvremen način želi i može upravljati ljudskim resursima, primarno mora odbaciti zastarjele metode uz temeljito preoblikovanje poslovanja i načina funkcioniranja, što uključuje dodavanje novih vrijednosti i potpunu usmjerenost prema klijentu. Nužno je stvarati i održavati pozitivnu klimu, stvoriti okruženje koje je spremno na stalne promjene (ne samo menadžmenta, već i zaposlenika), kako bi se lakše savladali otpori prema promjenama. Promjene moraju biti dubinske te na njih, kako ne bi dolazilo do otpora prema novome, treba pripremiti zaposlene. Suvremeni način upravljanja ljudskim resursima traži razvijen stav komunikacije. Ona mora biti neposredna⁵ i otvorena⁶ te se traži izgradnja novih sustava komunikacijskih modela (Bahtijarević-Šiber, 2014).

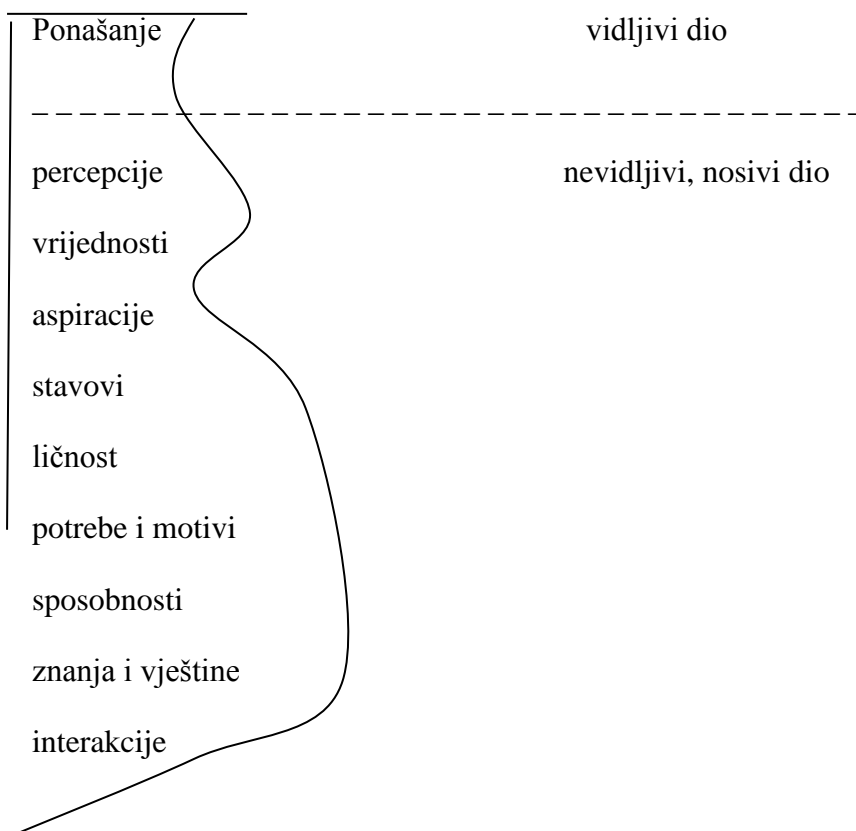
Pri upravljanju ljudskim resursima, nerijetko se zaboravlja da su ljudi vrlo specifičan, kompleksan i zahtjevan resurs za koji je potrebno umijeće uspješnog upravljanja. Zbog

⁵Neposredna komunikacija – komunikacija bez posrednika

⁶Otvorena komunikacija – otvoren razgovor o svim temama

svoje jedinstvenosti različit je od ostalih organizacijskih resursa, a složenost ljudi, kao resursa, prikazuje Slika 1.

Slika 1. Dijelovi ponašanja zaposlenika.



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, 2014: 7

Kao što je vidljivo na ilustraciji, svaki zaposlenik ima vidljivi i nevidljivi dio ponašanja. Cilj je menadžmenta ljudskih resursa doći do nevidljivog dijela ponašanja zaposlenika jer će mijenjanjem i zadovoljavanjem nevidljivog dijela ponašanja zaposlenika dovesti do uspješnog postizanja organizacijskih ciljeva.

3. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH RESURSA

Prema Vujić (2004.) kao važna aktivnost ljudskih resursa, pojavljuje se pribavljanje ljudskih potencijala. Ljudski resursi izrazito su bitan faktor u poduzeću jer o njima ovisi funkcioniranje poslovnog sustava i njegov razvoj. Upravo su oni nositelji svih aktivnosti organizacije.

Ovaj proces obuhvaća niz aktivnosti koje određuju karakteristike kandidata koji se javljaju i na koje se poslije primjenjuje odabir. Proces pribavljanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala te se time određuje želi li tvrtka ljude s određenim vještinama, znanjima i iskustvom ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude sa samopouzdanjem, ambicijama i jakim komunikacijskim vještinama.

Danas sve više poduzeća traži mlade, talentirane i sposobne ljude te vjeruje da su opće sposobnosti i individualne osobine važnije od stručnih znanja. Analiza poduzeća pokazala je da su ključne osobine koje traže kod potencijalnih zaposlenih inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, komunikacijske i analitičke vještine te sposobnost timskog rada. U takve su osobe poduzeća spremna ulagati putem stručnog usavršavanja.

Cjelokupan proces počinje priopćenjem kako se u poduzeću pojavljuju slobodna, odnosno nepopunjena radna mjesta. Nužno je utvrditi kvalifikacije koje osoba na tom radnom mjestu mora imati za uspješno obavljanje posla. Tada slijedi provjera. Utvrđuje se postoji li unutar poduzeća osoba koja bi mogla izvršavati određeni posao ili se treba usmjeriti na vanjske izvore pribavljanja kadrova.

Poduzeća najčešće koriste interna i eksterna pribavljanja ljudskih resursa. Interno zapošljavanje najčešći je oblik zapošljavanja jer organizacije na taj način izravno djeluju na motivaciju i razvoj ljudskih resursa. Baze podataka zaposlenika unutar organizacije, omogućuju poslodavcima i/ili odjelima ljudskih resursa brzo pronalaženje zaposlenika, spotrebnim znanjima i vještinama, koji bi mogli popuniti slobodno radno mjesto. Time poduzeće omogućuje zaposlenima s visokim razvojnim potencijalima, napredovanje i razvoj karijere. Za unutarnje pribavljanje ljudskih resursa primjenjuju se standardne metode⁷ te se organizacije sve više koriste postojećim zaposlenicima kao sudionicima i

⁷Standardne metode pribavljanja unutarnjih izvora ljudskih resursa - unutarnje oglašavanje slobodnih poslova, nudi poslova zaposlenicima koji posjeduju potrebne kvalifikacije, preporuke drugih zaposlenika.

izvorima pribavljanja jer se preporuka zaposlenika smatra jednim od najvažnijih načina pribavljanja (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Kod eksternog pribavljanja ljudskih resursa organizacije često koriste metode poput oglašavanja, preporuke zaposlenika i/ili traže pomoć agencija za zapošljavanje i obrazovnih ustanova. Nove zaposlenike organizacije pribavljaju iz tržišta rada gdje se nalaze osobe koje nisu zaposlene ili osobe koje su zaposlene, ali ispunjavaju kriterije organizacije za prazno radno mjesto i pokazuju interes za prazno radno mjesto (Gutić i sur., 2012).

Tabela 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata.

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	manji troškovi odabira kandidata	širenje kruga poslovnih partnera
	omogućen razvoj zaposlenih	veća mogućnost odabira kandidata
	kandidat poznaje procese rada	izbjegavanje unutarnjih sukoba
	brži i sigurniji odabir kadrova	omogućavanje brzih promjena
	poznavanje kandidata	unošenje novih ideja u organizaciju
	jača motivacija djelatnika	nova znanja i poticaji za organizaciju
	lakše uvođenje u posao	mijenjanje trenutnog načina rada
NEDOSTACI	sljepoća i gušenje inovacija	izazivanje nezadovoljstva
	moguće napetosti i sukobi	upitna obostrana očekivanja
	manja mogućnost odabira	rizičan i skuplji odabir kadrova
	usporavanje promjena	vremenski duga prilagodba kandidata
	slaba motivacija	blokiranje promocije kadrova

Izvor: Izrada autora prema Vujić (2004.)

Svaki izvor kadrova ima svoje prednosti i nedostatke (Tabela 2.), a uvažavajući sve, organizacija će odabrati ono rješenje koje će u određenoj situaciji za poduzeće biti najpovoljnije. Proces pribavljanja kandidata složen je proces te o njemu ovisi ostvarivanje ciljeva poduzeća.

3.1. Alternativa pribavljanju ljudskih resursa

Kada organizacije, zbog različitih razloga, ne mogu pribaviti prave kandidate za upražnjeno radno mjesto, imaju različite mogućnosti. Organizacije se koriste privremenim zaposlenicima, privremenim direktorima, privremenim menadžerima, unajmljuju zaposlenike od profesionalnih poslodavaca ili se koriste metodom izdvajanja poslova i djelatnosti.

3.1.1. Privremeni zaposlenici

Privremeni zaposlenici⁸ omogućuju zadovoljenje povećanih potreba organizacije za zaposlenicima. Takav oblik zapošljavanja omogućuje organizaciji veću fleksibilnost, a intelektualnim zaposlenicima više slobode i ostvarenje mogućnosti da obave rad na specifičnim projektima na temelju ugovora. Privremenim zaposlenicima organizacija si može osigurati talente i kompetencije koje nemaju u svojoj strukturi zaposlenih, brži rast i razvoj, rješavanje problema i ostalo (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Organizacije uzimaju privremene zaposlenike zbog oslobođenja od raznih administrativnih zadataka, financijskih ograničenja, zbog nedostatka sredstava za vlastite programe testiranja i troškova obuke. No uz razne pozitivne strane ovakvog načina zapošljavanja, nazire se jedan, nimalo nevažan, nedostatak.

Za smanjenje, odnosno uklanjanje nedostatka, kako ne bi dolazilo do sukoba i napetosti između stalnih i privremenih zaposlenika, organizacija mora smanjiti broj stalno zaposlenih prije nego počinje uvoditi privremene zaposlenike. Istraživanja su pokazala kako 75% ispitanih privremenih zaposlenika očekuje da će svoje privremene ugovore pretvoriti u stalne. No kako ne bi dolazilo do sukoba, za organizaciju je najpovoljnije zaposliti osobu kojoj nije cilj stalno zaposlenje (Noe, et al., 1999.).

⁸Privremeni zaposlenici – alternativa zapošljavanju stalnih zaposlenika; zapošljavanje na određeno; u suvremeno doba raste važnost takvog načina zapošljavanja

Prema Noe i suradnicima (1999.) u uvjeravanju stalnih zaposlenika da su cijenjeni i da neće biti zamijenjeni, organizacija ne smije stvoriti osjećaj da su privremeni zaposlenici manje vrijedni, odnosno da su organizacijski građani drugog reda. Postoji više načina rješavanja zabrinutosti privremenih zaposlenika kao i za rješavanje problema stalnih zaposlenika.

3.1.2. Privremeni direktori i/ili menadžeri

Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) u suvremeno doba sve su više popularni privremeni direktori koji vode organizacijske jedinice ili čak cijele organizacije. S obzirom da je zapošljavanje direktora dugotrajan proces koji traje do godine dana i više, organizacije uzimaju privremene menadžere, odnosno direktore koji pokrivaju to radno mjesto određeni period dok organizacije traže trajno rješenje. Organizacije se oslanjaju na tu varijantu upravo zbog toga što su te osobe fleksibilnije, dobro uspijevaju na intelektualnom izazovu, izvrsne su za vođenje velikih projekata te su objektivnije jer su distancirane od problema unutar organizacije. Svaka organizacija trebala bi zadržati menadžera odnosno privremenog direktora određeno razdoblje (najčešće 1 do 1,5 godina) te onda to mjesto prepustiti nekom drugom, osposobljenom za upravljanje organizacijom, no praksa je pokazala drugačije. Organizacije najčešće uzimaju privremene direktore i/ili privremene menadžere, te kasnije, kada se uvjere da su oni to što organizacija treba, oni najčešće ostaju u stalnom zaposlenju.

3.1.3. Izdvajanje djelatnosti

Izdvajanje djelatnosti⁹ i poslova popularna je alternativa pribavljanju ljudskih resursa i zapošljavanju. Ova vrlo raširena praksa započela je izdvajanjem proizvodnih poslova, a danas obuhvaća složene stručne poslove. Ti se poslovi najčešće izdvajaju u druge zemlje. Nakon što su se nekada izdvajali poslovi tzv. plavih ovratnika¹⁰, danas se izvoze poslovi tzv. bijelih ovratnika, odnosno projektiranje, inženjering i drugo. Istraživanja pokazuju kako organizacije izdvajaju djelatnosti zbog angažmana eksperata, dok njih 31% ističe kako je razlog za izdvajanje smanjenje troškova.

⁹Izdvajanje označava unajmljivanje vanjskih izvršitelja za poslove i djelatnosti koje su se obavljale unutar organizacije, a koji ih mogu obaviti učinkovitije (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

¹⁰Poslovi plavih ovratnika – poslovi koji zahtijevaju fizički rad

Pri odluci o izdvajanju bitno je analizirati koje je aktivnosti potrebno izdvajati, a koje organizacija treba zadržati iz razloga da aktivnost koju je organizacija odlučila izdvojiti više ne može biti izvor konkurentske prednosti. Stoga je kod izdvajanja nužno dobro analizirati te s velikim oprezom izdvajati djelatnosti, a ne samo izdvajati djelatnost zbog velike trenutne popularnosti izdvajanja (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

3.2. Elektroničko pribavljanje ljudskih resursa

Uz standardne metode pribavljanja danas se pojavljuje i suvremeni oblik oglašavanja – elektroničko oglašavanje, odnosno *elektroničko pribavljanje*¹¹. U području pribavljanja ljudskih resursa internet i ovakav način pribavljanja ljudskih resursa, uvelike je povećao konkurenciju za talente i kvalitetne kandidate te potaknuo organizacije na osmišljavanje novih, inovativnih načina pribavljanja. Elektronički način pribavljanja ima mnoge prednosti nad tradicionalnim načinima, ali postoje i nedostaci (Tabela 3.).

Tabela 3. Prednosti elektroničkog pribavljanja talenata.

	ELEKTRONIČKI NAČIN PRIBAVLJANJA TALENATA
PREDNOSTI	➤ kraće vrijeme pribavljanja
	➤ niži troškovi
	➤ globalizacija tržišta talenata
	➤ mogućnost nalaženja jedinstvenih talenata
	➤ privlačenje pasivnih tražitelja posla
	➤ veća raznolikost kandidata i talenata
	➤ automatizirana predselekcija
	➤ brzo povezivanje poslova i tražitelja posla

¹¹ Elektroničko pribavljanje – privlačenje i pribavljanje kvalitetnih kandidata za posao uporabom informacijskih i komunikacijskih tehnologija, u prvom redu interneta, elektroničkog izdavaštva i pošte.

NEDOSTACI	➤ velik broj odgovarajućih kandidata
	➤ nedovoljna dostupnost interneta nekim generacijama
	➤ strah kandidata da daju životopise i osobne podatke putem web-a
	➤ softverski programi preslabi i mogu odbaciti kvalitetne kandidate
	➤ nema jamstva da su podaci autentični
	➤ nedovoljni profesionalni i etički standardi koji mogu voditi zlouporabi podataka

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (2014.)

4. PROBLEMI ZAPOSŁJAVANJA

U Hrvatskoj se već nekoliko uzastopnih godina bilježi velik broj nezaposlenih osoba. Jedan od razloga je nedostatak novootvorenih radnih mjesta pa kod zapošljavanja brojno stanovništvo nailazi na prepreke. S problemima zapošljavanja susreću se gotovo sve kategorije stanovništva, osobito osobe s nižim stupnjem obrazovanja, mladi bez radnog iskustva, osobe starije životne dobi, osobe romske populacije i osobe s invaliditetom.

Prilikom zapošljavanja poslodavci, kao i posloprimci, nailaze na različite probleme. Upravo zbog tih problema danas dolazi do velikog postotka nezaposlenog stanovništva. Možemo reći kako poslodavci i posloprimci imaju različita stajališta u svezi tih problema, no do problema dolazi, najčešće, zbog lošeg upravljanja različitošću.

Upravljanje različitošću¹² označava poduzimanje koraka kojima bi se smanjile prepreke koje uništavaju potencijale ljudskih resursa. "Obuhvaća pribavljanje, obuku, vrednovanje i maksimiziranje potencijala ljudi koji odražavaju širok spektar društva u svim područjima – spolu, rasi, dobi, invalidnosti, etnicitetu¹³, religiji, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju i ekonomskoj razini." (Bahtijarević-Šiber, 2014: 362)

Upravljanje različitošću omogućuje svim pojedincima da rade u okolini koja potiče njihov razvoj i razvoj njihovih potencijala te ih ohrabruje da potiču razvoj organizacije na temelju tih različitosti.

Uspješno upravljanje različitošću ima brojne prednosti za organizaciju, a to uključuje poticajnu i blagonaklonu organizacijsku kulturu u kojoj se svatko osjeća prihvaćenim i važnim. Zaposlenici u takvoj organizacijskog kulture motiviranisu i trude se razvijati svoje potencijale jer su cijenjeni i poštovani. Također, ukoliko se potiče razvoj, prihvaćaju različita mišljenja, pristupe i ideje. Zaposlenici uviđaju kako imaju mogućnost napredovanja, povećava se zadovoljstvo poslom, dolazi do odanosti zaposlenika organizaciji te se smanjuju konflikti i stres zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

¹²Upravljanje različitošću sustavan je i integriran skup povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala radi privlačenja, zadržavanja i stalnog razvoja različitih ljudskih potencijala te stvaranje različitih ljudskih potencijala te stvaranje ukupnih uvjeta i inkluzivne organizacijske kulture koja cijeni, promiče i njeguje sve oblike različitosti kao važan strateški cilj i izvor konkurentske prednosti. " (Bahtijarević-Šiber, 2014: 362)

¹³Etnicitet (grč. ἔθνος – rod, puk, narod) - označava pripadnost etničkim zajednicama. (Hrvatska enciklopedija, n.d.)

Tabela 4. Različiti pristupi organizacija različitosti i njihovi rezultati.

PRISTUP	IGNORIRANJE RAZLIČITOSTI	ZAPOČINJANJE PROCESA POSTUPANJA S RAZLIČITOŠĆU	PRIHVAĆANJE RAZLIČITOSTI	RJEŠAVANJE PITANJA RAZLIČITOSTI I STVARANJE INKULZIVNE KULTURE
REZULTATI	*štiti se status quo ¹⁴ *povećavaju se mogući pravni problem *različitost nije važna	*pruža se obuka o različitosti *udovoljava se afirmativnoj akciji *fokusira se na zaštićene kategorije *dolazi do problema i konflikata	*različitost je važna za organizaciju *konflikti se smanjuju *rješavaju se unutarnji problemi	*različitost prožima cijelu kompaniju *problemima se pristupa proaktivno *svi se dobro slažu *poboljšavaju se poslovni rezultati

Izvor: Rad autora prema Bahtijarević-Šiber, 2014: 372

U Hrvatskoj je upravljanje različitosti na samom početku svog razvoja. Tek je nedavno počela regulacija diskriminacije, i to Zakonom o radu i Zakonom o suzbijanju diskriminacije.

„Zabranjena je izravna ili neizravna diskriminacija na području rada i uvjeta rada, uključujući kriterije za odabir i uvjete pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju te prekvalifikaciji, u skladu s ovim Zakonom i posebnim zakonima.“ (Narodne novine 93/2014: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html, 20.07.2017.)

¹⁴Status quo [sta'~ kuo:] (lat., skraćeno od status quo ante : stanje kao prije), izraz kojim se označuje nepromijenjenost sadašnjeg ili prošloga stanja(Hrvatska enciklopedija, n.d.).

„Zakonom o suzbijanju diskriminacije od 15. srpnja 2008. godine tek se „osigurava zaštita i promicanje jednakosti kao najviše vrednote ustavnog poretka Republike Hrvatske“ čime se počinju stvarati pretpostavke za ostvarivanje jednakih mogućnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014: 368)

Zakon ističe dva oblika diskriminacije (Tabela 5.).

Tabela 5. Dva oblika diskriminacije.

IZRAVNA DISKRIMINACIJA	Postupanje uvjetovano nekim od Zakonom određenih osnova, kojim je osoba bila, trenutno je ili bi mogla biti stavljena u nepovoljan položaj u odnosu na neku drugu osobu u sličnoj situaciji.
NEIZRAVNA DISKRIMINACIJA	Kada naizgled neutralna odredba ili kriterij stavlja ili bi mogla stavljati osobe u nepovoljan položaj po navedenim osnovama u odnosu na neke druge osobe u sličnoj situaciji, osim ako bi se ta odredba ili kriterij mogla objektivno opravdati zakonitim ciljem.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 2014: 368

Zakon određuje i teže oblike diskriminacije poput višestruke diskriminacije, ponovljene diskriminacije i produljene diskriminacije ili diskriminacije koja teško pogađa žrtvu diskriminacije. Međutim, iako je zakonima određeno što se smatra diskriminacijom i načini na koje zaposlenici mogu biti diskriminirani, upitno je njihovo provođenje i kontrola. Sprječavanje diskriminacije samo je jedan od načina na koji organizacija može upravljati različitošću, no samo on nije dovoljan, ali je nužna pretpostavka za početak tog procesa.

4.1. Osobe s invaliditetom

Kada se govori o upravljanju različitošću, prva asocijacija kod ljudi osobe su s invaliditetom. I zaista, osobe s invaliditetom najčešće se susreću s diskriminacijom i to ne

samo osobe s fizičkim ograničenjima, već i osobe sa slušnim, mentalnim i psihičkim ograničenjima. Kako neki oblici invalidnosti ograničavaju radnu sposobnost, njihovo je zapošljavanje važan zadatak za svaku organizaciju.

Tako bi svaka organizacija trebala pronaći odgovarajuće radno mjesto za osobu s invaliditetom jer se oni smatraju važnim i zanemarenim izvorom kompetentnih i djelotvornih ljudskih resursa. Danas su mogućnosti za njihovo zaposlenje, zbog visokog razvoja tehnologije, veće nego ikada.

Kod zapošljavanja osoba s invaliditetom dolazi do dva ograničenja, a to su reakcije postojećih zaposlenika i prilagodbe posla i prostora koje mora za njih napraviti poslodavac.

Reakcije zaposlenih na zapošljavanje osoba s invaliditetom drastično se razlikuju. Zaposlenici nerijetko osjećaju nelagodu, pojavljuje se nedostatak tolerancije i nesnalaženje u suživotu s različitim. Naime, ovisno o različitim dimenzijama invalidnosti, reakcije zaposlenika su različite. Primjerice, kod osobe čiji izvor invalidnosti se smatra kao izbjegljiv (automobilska nesreća u pijanom stanju) reakcije zaposlenika su negativnije nego kod neizbježivog izvora kao što je sljepoća od rođenja. Isto tako, negativne su reakcije na osobe s vizualnim, estetskim nedostacima te na osobe s mentalnim i fizičkim oštećenjima.

Kada se govori o prilagodbi posla i prostora koji za osobu s invaliditetom mora napraviti poslodavac, govorimo o prilagođenom planu i programu rada, specijalnoj opremi, preoblikovanju posla, preraspodijeli posla te pružanju pomoći osobi s invaliditetom od strane poslodavca (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Zapošljavanje osoba s invaliditetom, prije nekoliko godina, započelo je Ministarstvo rada i mirovinskog sustava. Određivanjem broja ljudi (kvote) na koji organizacija mora imati barem jednu zaposlenu osobu, jedan je od načina na koji Vlada želi potaknuti upravljanje raznolikošću u organizacijama.

Tako je na temelju Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom (NN, 157/13) donesen Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom koji određuje kako na 20 zaposlenih osoba, organizacija mora imati zaposlenu jednu osobu s invaliditetom (Narodne novine 93/2014: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html, 20.07.2017.).

Takvim zakonskim rješenjima Vlada može bitno utjecati na politiku zapošljavanja osoba s invaliditetom te ta rješenja trebaju služiti invalidnim osobama kao servis za povezivanje s poslodavcima i pomoć pri zapošljavanju. Zapošljavanjem osoba s invaliditetom organizacije iskazuju svoju društvenu odgovornost (Bahtijarević-Šiber, 2014).

4.2. Spolna različitost

Vidljive razlike u poslovnom ponašanju muškaraca i žena, odnosno u odnosu prema radu, stilu rada, motivaciji, načinima rješavanja problema, pristupu pregovaranju, načinima komunikacije i vođenja, dovode do diskriminacija po spolu. Stoga se kao glavni zadatak menadžmenta nameće upravljanje spolnom različitosti. Razumijevanjem razlika između muškaraca i žena, organizacija može postići pozitivne sinergijske učinke u organizacijsku uspješnost (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

4.2.1. Razlika muškaraca i žena u poslovnom ponašanju

„Odnos prema radu i stil rada područje je bitnih razlika u poslovnom ponašanju.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014: 394)

U poslovnom svijetu žene su usmjerene na međuljudske odnose, dok su muškarci, zbog natjecateljskog stila rada, usmjereni na zadatke i postignuća. Žene žele stvoriti suradnju jer su sklone razumijevanju i poštivanju drugih, svoj posao vide kao dio cijele cjeline te su spremnije priznati pogrešku, tražiti mišljenje drugih, a po potrebi će promijeniti mišljenje. Muškarci svoj posao vide kao jednu cjelinu koju obavljaju samostalno, spremni su iskoristiti druge, ne žele priznati pogrešku te će ostati kod svog mišljenja bez obzira na druge.

Kod rješavanja problema žene pristupaju intuitivno, a muškarci analitički i racionalno. Žene traže više podataka i razmatraju kakve će posljedice rješenja biti za druge, rješenje pronalaze suradnjom zbog čega im i treba više vremena pri rješavanju problema. Upravo zbog toga žene se smatraju izrazito nesigurnima. Muškarci kod rješavanja problema postupaju analitički i racionalno. Oni iz poslovnog odlučivanja isključuju bilo kakve osjećaje pa zbog toga probleme rješavaju samostalno i aristokratski. Muškarce se upravo zbog toga smatra snažnima i odlučnima te ukoliko slučajno uključe i druge u svoje rješavanje problema, za njih će se smatrati da su demokrati i da prihvaćaju suradnike, a nikako da su zbog toga nesigurni, kako bi se smatralo za žene.

Radna motivacija je također različita. Dok su žene motivirane zbog osobnog razvoja, muškarce motiviraju materijalne nagrade i priznanja, status i moć.

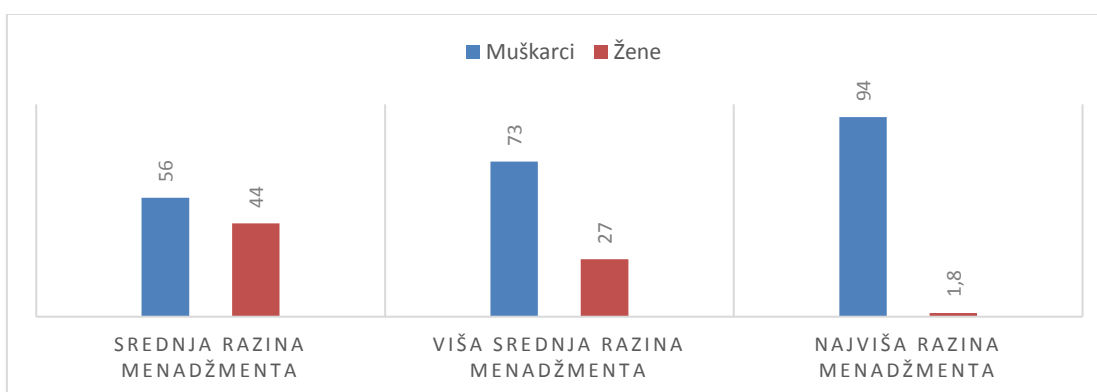
Razlike su vidljive i kod pregovaranja i kod načina komuniciranja. Uz žene se veže jedna od najvažnijih karakteristika dobrih menadžera – vještina slušanja. Razgovorom žele uspostaviti prijateljske odnose te će uvijek pokazati razumijevanje za drugu osobu, dok muškarci imaju „tvrđi“ oblik razgovora te nastoje zadržati svoj status, za koji su jedino i zainteresirani. Oni kod pregovaranja nastoje zadržati svoj status pobjednika, a u pregovorima uvijek moraju pobijediti bez obzira na osjećaje drugih (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

4.2.2. Diskriminacija žena

S obzirom na to da mnoga istraživanja pokazuju kako su žene uspješniji vođe i menadžeri te kako su zapravo jednako uspješne kao i muškarci, često se ističe pitanje zbog čega je žena na visokim pozicijama jako malo. Naravno, to se pripisuje diskriminaciji na temelju spola.

„Istraživanje provedeno 2003. g. u Hrvatskoj pokazuje da žene čine samo 26% menadžera analiziranih poslovnih organizacija, a njihov broj pada s razinom menadžmenta. Na najvišim ih je organizacijskim razinama samo 6%, a važna su skupina na najnižoj menadžerskoj razini.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014: 402)

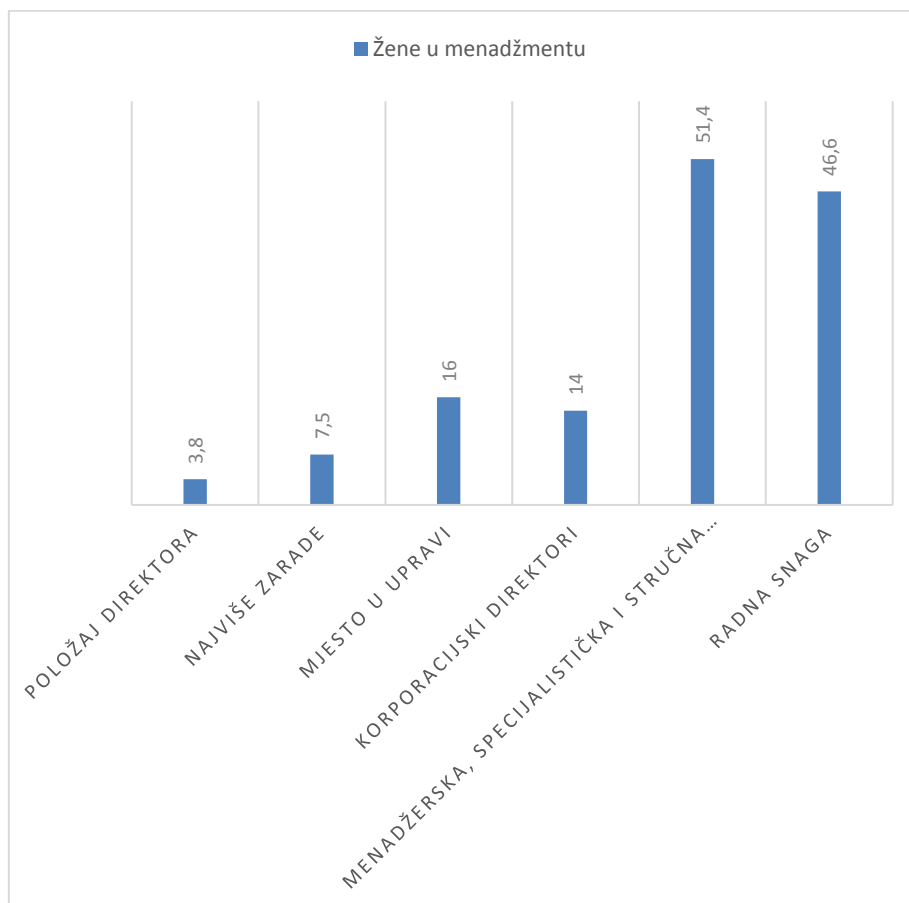
Graf 1. Spol menadžera i menadžerska razina u Hrvatskoj (u %).



Izvor: Bahtijarević-Šiber, 2014: 403

Položaj žena u menadžmentu u Hrvatskoj je ponižavajući, no ni u Sjedinjenim Američkim Državama situacija nije mnogo drugačija te se također ne mogu pohvaliti velikim brojem žena na najvišim/vodećim razinama u organizacijama.

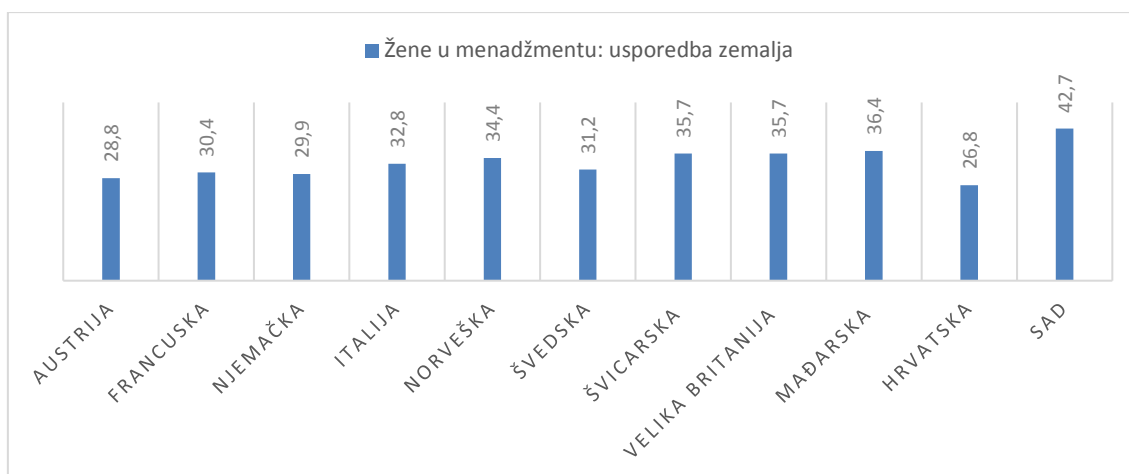
Graf 2. Žene u menadžmentu u SAD-u (u %).



Izvor: Rad autora prema Bahtijarević-Šiber, 2014: 401

S obzirom da je situacija u SAD-u također diskriminirajuća, a ističe se kako je u SAD-u mogućnost za napredovanje žena veća nego u Europi. To nam govori kako je situacija u Europi zaista loša što dokazuje činjenica kako žene čine samo 33% menadžera i stručnjaka.

Graf 3. Žene u menadžmentu: usporedba zemalja (u %).



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, 2014: 402

Iz ove tabele možemo zaključiti kako su žene bolje plasirane u liberalnim zemljama, nego u socijaldemokratskim društvima koja se usredotočuju na usklađivanje rada i obitelji. Prema Bahtijarević-Šiber smatra se kako su spolne predrasude glavni problem za europska poduzeća i poslovanje (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

4.3. Diskriminacija zbog seksualne orijentacije i rodnog identiteta (LGBTI osobe¹⁵)

Jedna od različitosti s kojima se poslodavci i zaposlenici svakodnevno susreću je i seksualna orijentacija. Ovu skupinu ljudi često se smatra nevidljivom, no problemi s kojima se susreću takve osobe, specifični su. Naime, takve osobe skrivaju svoju orijentaciju i identitet, a igranje lažne heteroseksualne uloge dovodi do problema na poslu poput demotivacije, loše koncentracije i izostanka s posla. Uzrokujući stres kod takvih osoba, blokira se potpuni razvoj njihovih potencijala (<http://radnopravnost.hr/indikator/sto-je-indikator-ravnopravnosti-na-radnom-mjestu/>, 26.07.2017.).

Prema Bahtijarević-Šiber (2014.) LGBTI osobe susreću se s najvećim preprekama pri zapošljavanju i napredovanju. Većina tih osoba, na položaju menadžera, vjeruje kako će jedino prekrivanjem svoje seksualne orijentacije i rodnog identiteta, moći zadržati svoje radno mjesto te kako će im se jedino tako pružiti mogućnost za napredovanje. Oni

¹⁵LGBTI osobe – transrodne osobe i osobe homoseksualne i biseksualne orijentacije

skrivaju svoj seksualni identitet što smatraju jednim načinom za zadržavanje posla i izbjegavanjem prepreka u napredovanju (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Istraživanja su pokazala kako LGBTI osobe kontroliraju vlastito ponašanje kako bi izbjegle diskriminaciju što pridonosi smanjenju radnog učinka. “Očigledno, radno mjesto koje ne diskriminira LGBTI osobe utječe na produktivnost, efikasnost i motivaciju za rad.” (<http://radnopravnost.hr/indikator/sto-je-indikator-ravnopravnosti-na-radnom-mjestu/>, 26.07.2017.)

Iako čine značajan postotak radnog stanovništva (5 do 15%), u kontekstu heteronormativnog poslovnog svijeta, LGBTI osobe su diskriminirane.

Na području Republike Hrvatske provedena su dva istraživanja u sklopu projekta “LGBTI i ravnopravnost na radnom mjestu” koje su partnerski proveli Prostor rodne i medijske kulture K-zona, BRID¹⁶, Udruga Zora i LORI¹⁷ u suradnju s udrugama Trans Aid i Zagreb Pride. Projekt je trajao 18 mjeseci (od studenog 2015. do svibnja 2017.), a cilj mu je bio ojačati kapacitete udruga za ljudska i radnička prava LGBTI osoba s obzirom na probleme i negativna iskustva koja takve osobe doživljavaju.

U sklopu tog projekta doneseni su neki novi zakoni koji se tiču LGBTI osoba, poslodavcima je propisan zakonski okvir koji predstavlja temeljni korak u ostvarivanju ravnopravnog položaja LGBTI osoba na radnom mjestu. Ovaj oblik diskriminacije na radnom mjestu može biti vrlo suptilan i moguće je da poslodavac ne uviđa temelje za reagiranje, dok LGBTI zaposlenik neće prijaviti diskriminaciju zbog mišljenja da diskriminacija neće biti prepoznata te da će prijava ugroziti njegovu egzistenciju.

Rezultati istraživanja u sklopu projekta su alarmantni. Čak 75,1% ispitanih osoba je doživjelo neki oblik diskriminacije poput ogovaranja, vrijeđanja, isključivanja iz procesa rada, čak i nasilja, no samo je njih 84,6% to prijavilo svom poslodavcu. Činjenica da 75,8% sudionika istraživanja smatra da na zadovoljstvo poslom i motivaciju utječe radno mjesto koje podržava LGBTI osobe upućuje na to koliko je to važno.

Od strane poslodavaca, samo mali broj njih prepoznaje potrebu za zaštitu prava LGBTI osoba na radnom mjestu i za izradu posebnih dokumenata, iako su međunarodna

¹⁶BRID – Baza za radničku inicijativu i demokratizaciju

¹⁷LORI – Lezbijska organizacija Rijeka

istraživanja pokazala kako postojanje takve politike pozitivno utječe na smanjenje diskriminacije LGBTI osoba. Pozitivno je to što 40% poslodavaca uzima u obzir ovo istraživanje te je moguće kako će pri izradi budućih strategija uzeti u obzir i izradu pravilnika koji će štititi prava i zabraniti diskriminaciju LGBTI osoba. S obzirom na to da svi zaposleni trebaju imati jednaka prava i radne uvjete, isto vrijedi i za LGBTI osobe koje su također dio i radna snaga organizacije što znači da se svim zaposlenima trebaju osigurati ugodno i ravnopravno radno mjesto pa tako i LGBTI osobama (<http://radnopravnost.hr/indikator/sto-je-indikator-ravnopravnosti-na-radnom-mjestu/>, 26.07.2017.).

4.4. Nezaposlenost mladih osoba

Najugroženija dobna skupina su mladi. Problem mladih javlja se nakon završetka obrazovanja. Ovisni su o roditeljima/skrbnicima, ne posjeduju vlasništvo te imaju poteškoće kod pronalaženja radnog mjesta i osiguravanju stambenog pitanja. Iako je upis na visoka učilišta i sveučilišta izbor većine srednjoškolaca, većina njih ne uspijeva diplomirati što znači da se uključuju u duge redove Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Ni diploma nije garancija da se neće priključiti u te, već dovoljno duge redove, no njihovo čekanje na posao je kraće. Kako bi osigurali egzistenciju, većina mladih prihvaća poslove ispod svojih kvalifikacija pa čak i poslove za koje se nisu obrazovali, a čim dobiju neku pristojniju ponudu, spremni su i oputovati u inozemstvo. Prelazak u svijet odraslih sve je složeniji, a suvremeni rast tehnologije traži sve fleksibilniju i kvalificiraniju radnu snagu, dok produljivanje radnog vijeka također ne pomaže mladima.

Prema Ilišin i suradnicama (2003.) dominantna skupina mladih s diplomom mladi su s diplomom iz društvenih i humanističkih znanosti. Zbog masovnih upisa na takve studije tržište rada ne može primiti sve diplomirane radnike tih struka. Također, pomanjkanje radnog iskustva čest je uzrok nezaposlenosti mladih. Poslodavci osobe bez radnog iskustva smatraju manje poželjnim (Ilišin i sur. – Politika prema mladima u obrazovanju i zapošljavanju: <http://hrcak.srce.hr/23076>, 2003: 75-76, 17.08.2017.).

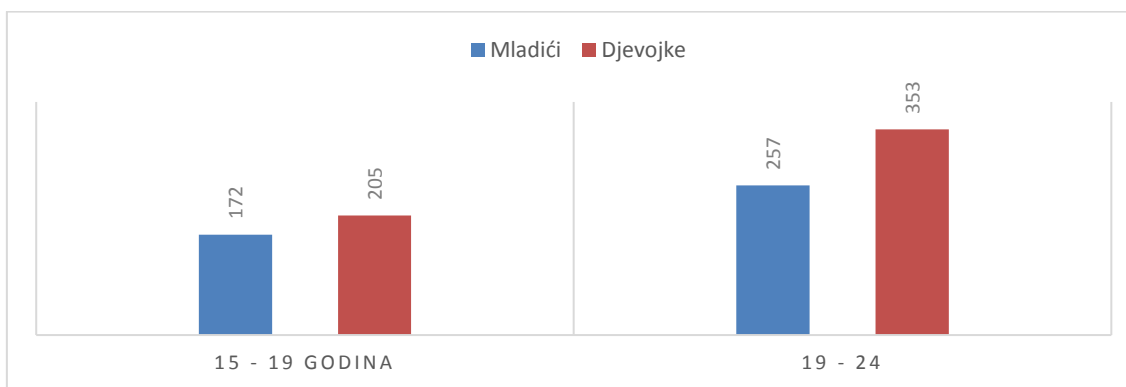
Kod nezaposlenosti mladih, mlade karakterizira kratkotrajna nezaposlenost, što znači da su kraće na Zavodu za zapošljavanje nego ostali nezaposleni. Na posao najdulje čekaju nekvalificirani radnici i osobe s četverogodišnjom školom, zatim slijede polukvalificirani radnici, mladi s višim obrazovanjem, te visoko obrazovani radnici, što je prikazano u Tabeli 6.

Tabela 6. Prosječan broj mjeseci koji provedu radnici na HZZ-u ovisno o stupnju obrazovanja.

STUPANJ OBRAZOVANJA	PROSJEČAN BROJ MJESECI KOJI PROVEDU NA HZZ
nekvalificirani radnici	12-18
osobe sa završenom četverogodišnjom školom	12-18
polukvalificirani radnici	6-12
mladi s višim obrazovanjem	6-9
visoko obrazovana mladež	3-6

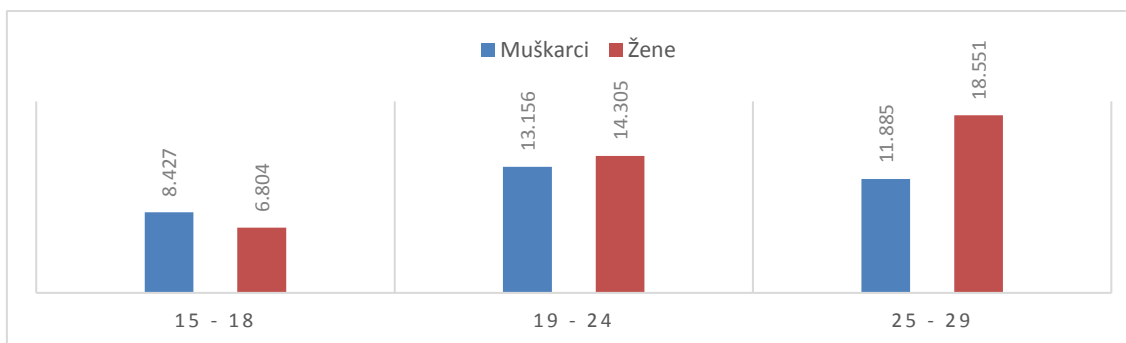
Izvor: Rad autora prema Ilišin i sur., 2003: 76

Graf 4. Trajanje nezaposlenosti po spolu i dobi (u danima)



Izvor: Rad autora prema Ilišin i suradnicama, 2003: 76

Graf 5. Nezaposlenost po dobi i spolu (kolovoz 2015.).



Izvor: Rad autora prema Slika tržišta rada

Prosječna nezaposlenost mladih od 15 do 24 godine života, 2015. godine u Europskoj uniji je iznosila 20,4% što je manje u usporedbi s godinom dana ranije. Hrvatska odnosi

treće mjesto u broju nezaposlenih mladih, a veći broj nezaposlenih mladih od Hrvatske u Europi imaju samo Grčka i Španjolska. Prema nekim podacima u Hrvatskoj je čak 52,8% nezaposlenih mladih, a oko 50,5 tisuća njih niti se školuje, niti radi, čak ni ne traži posao. Iako bi zapošljavanje mladih trebala biti velika tema za raspravljanje jer je hrvatska mladež u nepovoljnoj situaciji na tržištu rada, hrvatsko društvo još uvijek nije dovoljno svjesno tih problema.

Istraživanja odnosa mladih prema radu pokazala su kako je mladima posao izrazito važan, ali da se njihova visoka mišljenja sudaraju s realnošću položaja na tržištu rada.

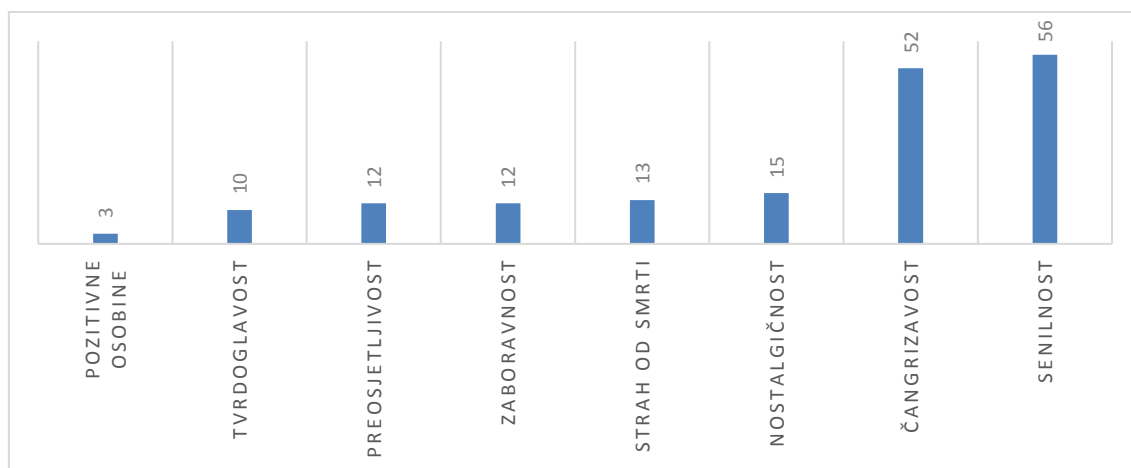
Hrvatski zavod za zapošljavanje i Ministarstvo rada počeli su provoditi aktivne politike zapošljavanja s ciljem poticanja zapošljavanja. Vodeći računa o specifičnim potrebama svojih korisnika, osiguravaju dodatnu edukaciju i mogućnost očuvanja radnih mjesta. Jedna od tih mjera je i Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa. Ova mjera potiče osposobljavanje mladih za rad na radnom mjestu za koje su se obrazovali, a s ciljem stjecanja iskustva. Ovu mjeru mogu koristiti osobe do navršenih 30 godina života koje nemaju više od 12 mjeseci radnog odnosa u zvanju za koje su se obrazovali. Također, mladi, da bi koristili ovu mjeru, moraju biti prijavljeni u evidenciji Zavoda za zapošljavanje minimalno 30 dana. Ova mjera traje 12 ili 24 mjeseci. Polaznik dobiva novčanu naknadu u iznosu od 2.620,80 kn koju isplaćuje Hrvatski zavod za zapošljavanje, trošak prijevoza koji mu isplaćuje poslodavac. Poslodavac za polaznika na stručnom osposobljavanju dobiva naknadu za edukaciju u iznosu od 7.000 kn, obavezni doprinos mirovinskom osiguranju u iznosu od 7.057,92 kn za 12 mjeseci te obavezni doprinos zdravstvenom osiguranju u iznosu od 5.468,96 kn za 12 mjeseci. Poslodavac, kako bi koristio ovu mjeru, mora razraditi program stručnog osposobljavanja za polaznike te im osigurati mentore (Od mjere do karijere - Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa <http://mjere.hr/mjere/strucno-osposobljavanje-rad-bez-zasnivanja-radnog-odnosa/>, 17.08.2017.)

Iako je mjera donesena za dobrobit mladih i njome se željelo dokazati kako Vlada Republike Hrvatske brine o svojem građanstvu, u društvu je uvriježeno drugačije mišljenje. Građani i mladi smatraju kako mjera nije povoljna za mlade već pogoduje poslodavcima. Poslodavci nekoliko puta raspisuju natječaje za stručno osposobljavanje, jer ne žele zaposliti o vlastitom trošku.

4.5. Nezaposlenost osoba iznad 50 godina života

Sljedeća ugrožena dobna skupina, po postotku nezaposlenosti, osobe su starije životne dobi. S obzirom na njihovo iskustvo i znanja, njihova nezaposlenost je nelogična. Velikisu razlog tome predrasude o starijim osobama. Postoje predrasude o njihovom karakteru, o njihovoj korisnosti za društvo te o njihovim intelektualnim sposobnostima.

Graf 6. Mišljenje studenata o starijim osobama (u %).



Izvor: Rad autora prema Rusac i sur. – *Dobna diskriminacija: Iskustva starijih osoba*, <http://hrcak.srce.hr/109421>, 2013: 101, 20.08.2017.

U Hrvatskoj se problem nezaposlenosti starijih osoba javio kasnije nego u ostalim državama Europe, no uslijed masovnih stečajeva i likvidacija, bez posla je ostao velik broj ljudi. Na ponovno zapošljavanje mogle su, nažalost, računati samo mlade osobe, a zbrinjavanje starijih osoba rješavalo se prijevremenim umirovljenjem. Osobe koje nisu udovoljavale zakonskim uvjetima za umirovljenje ostale su nezaposlene.

Prema Kerovac (2001.), u usporedbi sa svim ostalim dobnim skupinama, radnici stariji od 50 godina života imaju najveću stopu rasta nezaposlenosti i ona najbrže raste. Ovakva vrsta nezaposlenosti često prelazi u dugotrajnu nezaposlenost s vrlo malim šansama da se vrati u zaposlenost. U ovoj skupini nezaposlenosti, ponuda premašuje potražnju za radnom snagom što znači da ovoj skupini nezaposlenih treba posvetiti pažnju i pronaći rješenja.

Neke od mogućnosti rješenja za ovu dobnu skupinu su radna mjesta u neprofitnom sektoru, sufinanciranje zapošljavanja, obrazovni programi, unaprjeđivanje postupka

traženja posla ili kombinirani programi (Kerovac, 2001. - Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi, <https://hrcak.srce.hr/file/47426>, 17.08.2017.).

4.6. Nezaposlenost osoba romske nacionalnosti

Kao što je već ranije navedeno, u teško zapošljive osobe spadaju i pripadnici romske populacije. Razlozi su za to različiti i mnogobrojni, ali osnovne prepreke kod zapošljavanja nedostatak je obrazovanja te njihovo neprihvatanje dokvalifikacija. Kriva predodžba poslodavaca o Romima, još uvijek prisutne predrasude, te mišljenje pripadnika romskih manjina kako zbog svoje pripadnosti ne mogu dobiti posao i kako se ne mogu natjecati na tržištu rada (Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina. Nacionalni program za Rome – Zapošljavanje, [https://pravamanjina.gov.hr/nacionalne-manjine/ostvarivanje-prava-romske-nacionalne-manjine/nacionalni-program-za-rome / zapostljavanje](https://pravamanjina.gov.hr/nacionalne-manjine/ostvarivanje-prava-romske-nacionalne-manjine/nacionalni-program-za-rome/zapostljavanje) /393, 17.08.2017.).

Kako nizak stupanj obrazovanja izravno utječe na nezaposlenost osoba romske manjine, smatra se da bi tu situaciju moglo popraviti sustavno obrazovanje odraslih, no s obzirom da se to pitanje ne rješava, a Romi si ne mogu priuštiti naknadno obrazovanje, oni i dalje ostaju na teretu države.

Prema posljednjem popisu stanovništva, provedenom 2011. godine, u Republici Hrvatskoj živi ukupno 16.975 osoba romske nacionalne manjine ili 0,40% ukupnog stanovništva što je 0,19% više nego prema popisu stanovništva 2001. godine.

Iako je teško utvrditi broj Roma u ukupnoj nezaposlenosti, Hrvatski zavod za zapošljavanje procjenjuje kako je krajem prosinca 2011. godine evidentirano ukupno 4.449 osoba romske nacionalne manjine što čini 1,42% u ukupnoj nezaposlenosti u Hrvatskoj.

Upravo zbog tih razloga, Hrvatski zavod za zapošljavanje je u okviru Nacionalnog programa za Rome, razvio sedam mjera kojima je cilj osigurati veću zapošljivost Roma.

Mjere su:

1. Zapošljavanje u programima javnih radova
2. Osposobljavanje i zapošljavanje u svim gospodarskim granama
3. Osmišljavanje programa samozapošljavanja u nevezanom obrtu
4. Evidentiranje i uključivanje Roma u programe pripreme zapošljavanja

5. Zapošljavanje šest savjetnika za posredovanje pri zapošljavanju Roma
6. Razvijanje sustava prikupljanja sekundarnih sirovina za recikliranje koji bi zapošljavao pretežito Rome
7. Sufinanciranje zapošljavanja Roma

(Hrvatski zavod za zapošljavanje – Izvješće o provođenju Nacionalnog programa za Rome za razdoblje 2010. i 2011. godine, http://www.hzz.hr/UserDocsImages/t4_Izvjesce_NPR_2010_2011_HZZ.pdf, 17.08.2017.).

Iako su ove mjere pozitivne, i zaista, putem njih se Romi zapošljavaju, smatra se da su te mjere nedovoljne i kako su samo kratkoročno rješenje.

Romi su zaista ugrožena manjina što dokazuje sljedeće. Deindustrijalizacijom i privatizacijom velik broj ih je izgubilo svoje radno mjesto, a danas je nezaposlenost Roma čak 95%, a na tome problemu radi se zaista malo. Mjere javnih radova nisu dugoročno održive, a zabrana skupljanja sekundarnih sirovina dovodi do nedostatka prihoda. Kako transport sirovina, kojima su se pripadnici ove manjine bavili prije ulaska Hrvatske u Europsku uniju, mogu obavljati samo obrti koje Romi ne mogu voditi zbog nedostatka znanja i financija, oni to rade ilegalno i za to dobivaju kazne (Alicojvodić - Zapošljavanje kojeg nema, <http://romi.hr/fokus/hrvatska/zaposljavanje-kojega-nema>, 2016, 17.08.2017.).

Još jedan razlog, u nizu problema, jest sustav socijalne pomoći. Iako je sustav važan, dolazi se do velikih problema. Naime, financijski je isplativije ne raditi za sličan ili veći iznos, nego odlaziti na posao i trošiti novac na hranu i prijevoz što je apsurdna činjenica.

5. ISTRAŽIVANJE „LJUDSKI RESURSI I PROBLEMI ZAPOŠLJAVANJA

Nakon obrade teme Ljudski resursi i problemi zapošljavanja, provedeno je istraživanje istog naziva. Prikupljeni podaci obrađeni su na način da su dobiveni rezultati prikazani u grafikonima. Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku, a anketu je ispunio 170 ispitanika. Uz istraživanje proveden je i kratki intervju s voditeljicom odjela za ljudske potencijale.

Fokus ovog istraživanja problemi su s kojima se susreću zaposlene osobe na svojim radnim mjestima te problemi zapošljavanja s kojima se susreću nezaposlene osobe. Anketni upitnik sastoji se i od općeg dijela koji istražuje postojanje diskriminacije prilikom zapošljavanja i na radnim mjestima. Također preispituje i mišljenje o ugroženim skupinama nezaposlenih osoba i načinima na koji se pokušavaju riješiti problemi njihovog zapošljavanja.

5.1. Metodološki aspekt istraživanja

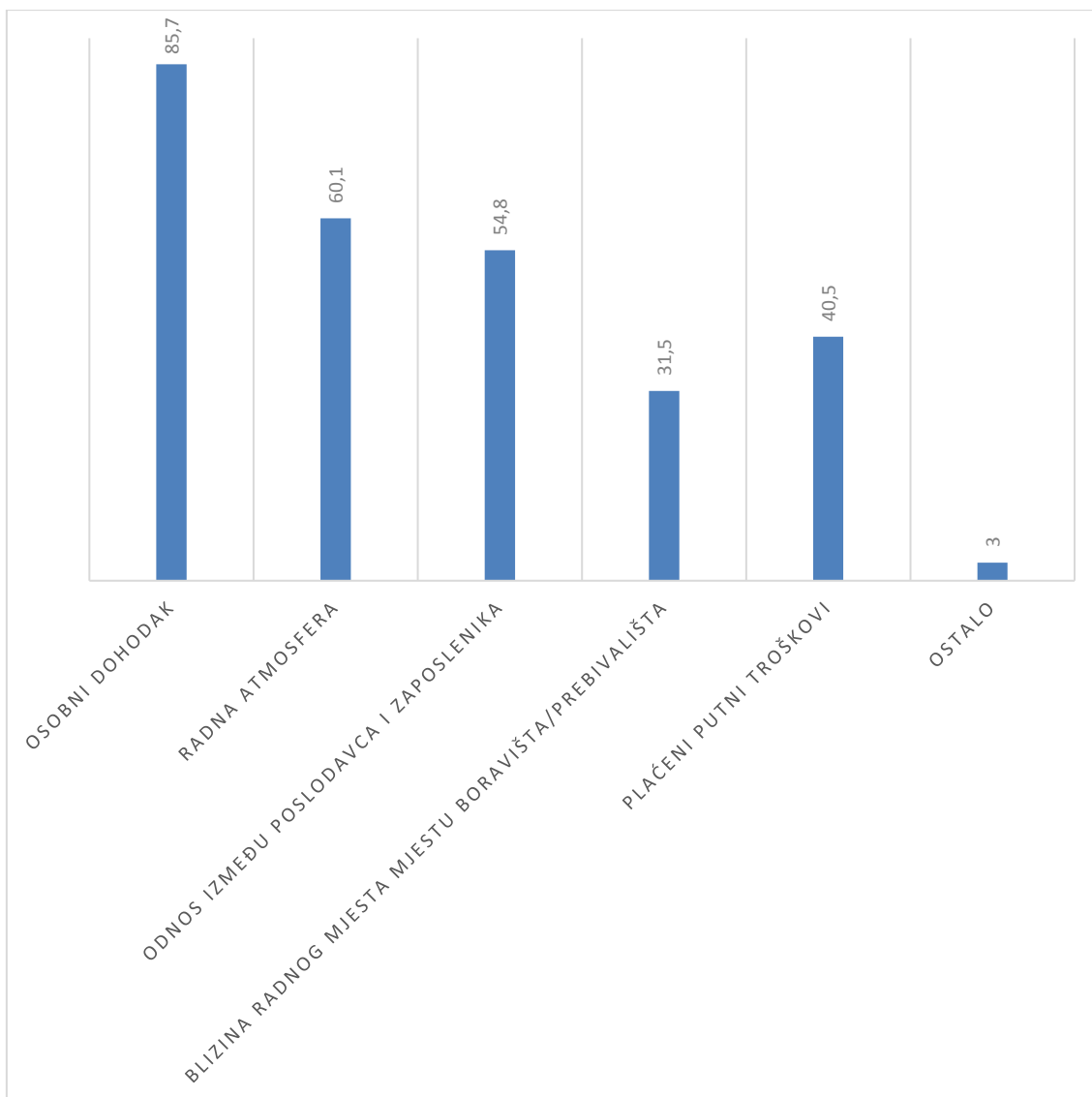
Podaci su prikupljeni putem ankete čiji je cilj bio prikupiti što više mišljenja javnosti o temi ljudski resursi i problemi zapošljavanja. Anketni upitnik postavljen je na različite društvene mreže te je poslan i na e-mail adrese različitih osoba koje rade u određenim organizacijama koje imaju razvijen menadžment ljudskih potencijala. Upitnik se sastoji od 39 pitanja među kojima se nalaze i pitanja otvorenog tipa kako bi osobe mogle jasno izraziti vlastito mišljenje i/ili stav. Anketiranje je provedeno u razdoblju od 22. srpnja 2017. do 22. kolovoza 2017.

5.2. Rezultati istraživanja

U ovom je istraživanju sudjelovalo najviše osoba ženskog roda (77,1%), a najviše ispitanika u dobnoj je skupini mladih, odnosno do 24 godine starosti (74,1%).

Prema rezultatima istraživanja 31,8% ispitanika je nezadovoljno sa svojom karijerom i/ili radnim mjestom, a na promjenu radnog mjesta, u najvećoj mjeri bi ih potaknuo osobni dohodak, no u jednakoj su mjeri bitni i drugi čimbenici što je vidljivo u grafu 7.

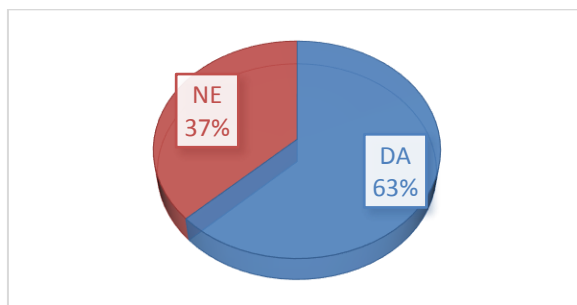
Graf 7. Čimbenici koji potiču na promjenu radnog mjesta (u %)



Izvor: Rad autora

Iako se 66,5% ispitanika bavilo ili se još uvijek bavi volonterskim radom, nešto manje njih misli kako bi volonterski rad mogao pomoći nezaposlenima da usvoje dodatna znanja i vještine za svoje buduće radno mjesto (Graf 8).

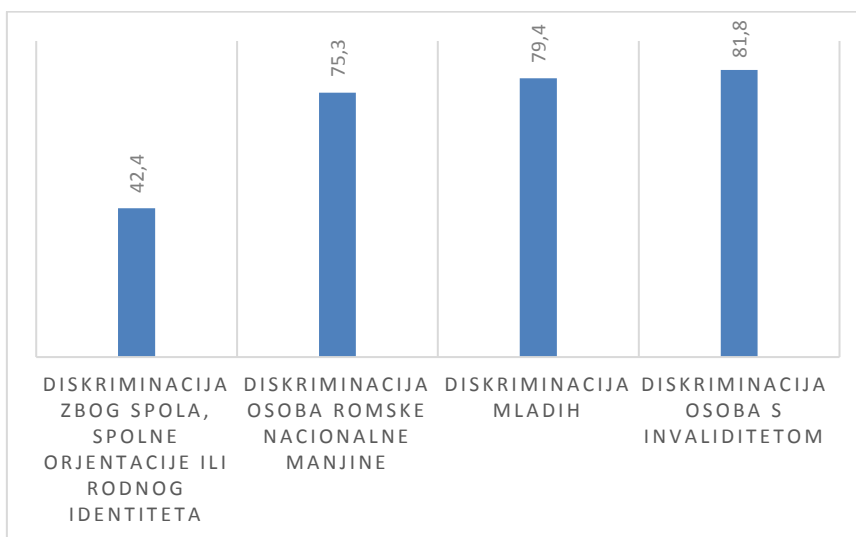
Graf 8. Volonterski rad može pomoći pri usvajanju dodatnih znanja i vještina za buduće radno mjesto (u %).



Izvor: Rad autora

S nekim oblikom diskriminacije susrelo se 37,3% ispitanika, a oblici diskriminacije s kojima su se susretali različiti su (Graf 9).

Graf 9. Oblici diskriminacije s kojima su se susreli ispitanici anketnog upitnika (u %).

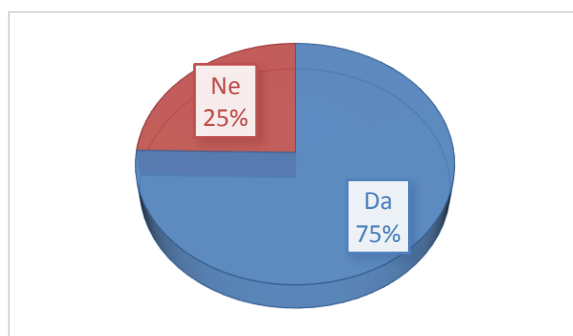


Izvor: Rad autora

Istraživanje je pokazalo kako se 17,1% ispitanika na intervjuu za posao susrelo s pitanjima osobne prirode poput bračnog stanja, planiranja trudnoće ili broja djece iako je to pitanje Zakonom zabranjeno. Diskriminacija nije vidljiva samo prilikom zapošljavanja već i na radnim mjestima. Pa tako, zbog spolne diskriminacije, njih 11,2% ispitanika nije moglo napredovati na radnom mjestu. Diskriminaciju na radnom mjestu ili prilikom zapošljavanja uviđaju i osobe koje nisu diskriminirane što govori kako diskriminacija zaista postoji te da ona nije samo u svijesti diskriminiranih.

Mišljenje ispitanika vezano uz osobe romske nacionalne manjine identično je teoretskom dijelu. Smatraju kako Romima nedostaje edukacije te kako im je isplativije živjeti na socijalnoj pomoći nego raditi. Uz to složni su kako im uz nedostatak edukacije, nedostaju i navike osobne higijene i radne navike, no vjeruju kako bi se to promijenilo kada bi uspjeli pronaći radno mjesto. Ispitanici smatraju kako im je potrebna socijalizacija te kako još uvijek u našem društvu postoje stereotipi zbog kojih poslodavci ne žele zaposliti Rome (Graf 10).

Graf 10. Broj ispitanika koji smatraju kako su osobe Romske nacionalne manjine diskriminirane kod zapošljavanja (u %).

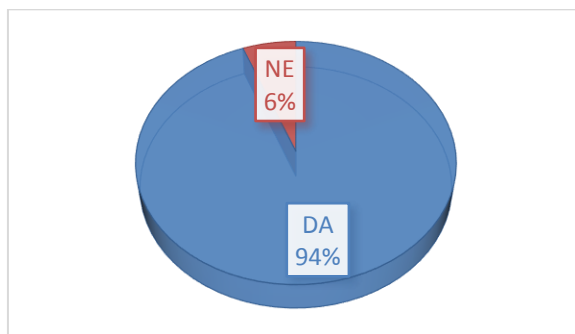


Izvor: Rad autora

Ispitanici vjeruju kako će u budućnosti Romi imati više izbora kod zaposlenja te da je potrebno potaknuti roditelje da školuju svoju djecu kako bi stekla određene navike. Bio bi to dugotrajan proces, no vrlo vjerojatno učinkovit.

Iako vlasti Republike Hrvatske smatraju kako je stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa više nego odlična mjera da se pomogne mladima, ispitanici ove ankete ne smatraju tako. Čak 94% anketiranih osoba smatra kako poslodavci iskorištavaju ovu mjeru pa je njihovo mišljenje kako je ova aktivna mjera samo dalji put do Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (Graf 11).

Graf 11. Mišljenje ispitanika o iskorištavanju vladine mjere stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa od strane poslodavaca (u %).

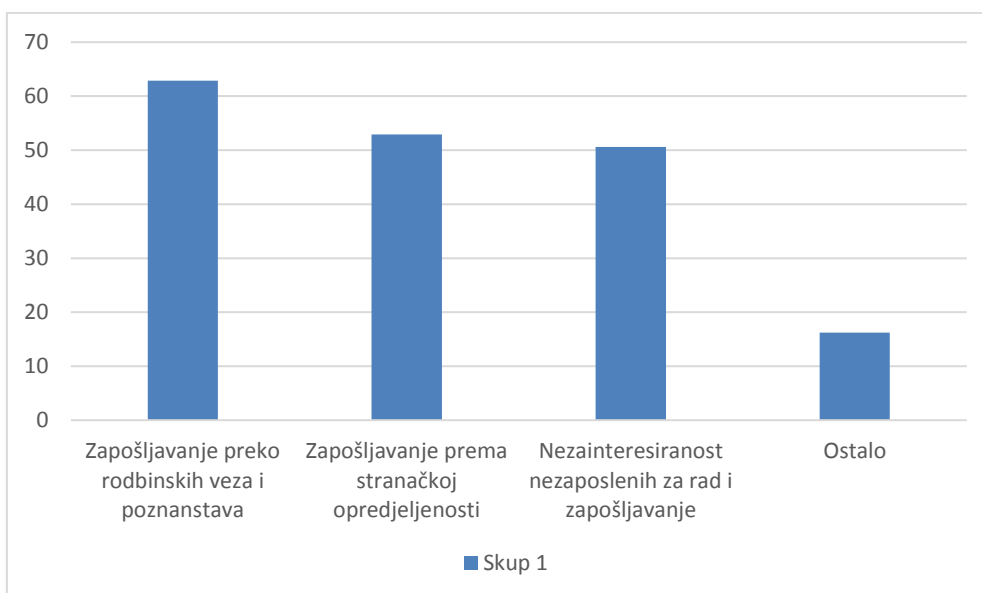


Izvor: Rad autora

Ispitanici smatraju kako je premala naknada za sve poslove koje polaznici ove mjere rade te kako je nužna kontrola poslodavaca jer iskorištavaju polaznike znajući da im nisu dužni opravdavati prestanak radnog odnosa ili čak rad prekovremeno. Smatraju kako je aktivna mjera stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa, dobar plan da se zaposle mladi, no ne provodi se jednako dobro i u praksi.

Mišljenje ispitanika o razlogu velikog broja nezaposlenih različito je što je vidljivo na Grafu 12.

Graf 12. Mišljenje ispitanika o razlozima velike nezaposlenosti (u %).

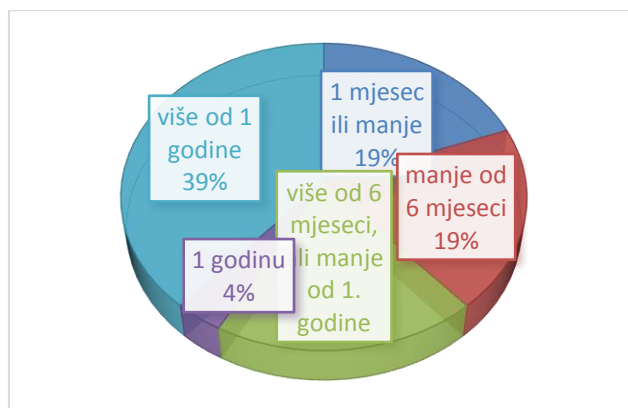


Izvor: Rad autora

Ostali razlozi velike nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj, prema mišljenju ispitanika, su premala primanja ili čak rad bez primanja, izbirljivost nezaposlenih, zahtijevanje da mladi imaju neko radno iskustvo koje nemaju gdje steći, nedostatak obrazovanja ili preveliki stupanj obrazovanja za postojeća radna mjesta na tržištu rada te siva i crna ekonomija.

Najviše anketiranih nezaposlenih osoba nezaposleno je duže od 1 godine (Graf 13).

Graf 13. Dužina nezaposlenosti nezaposlenih ispitanika.

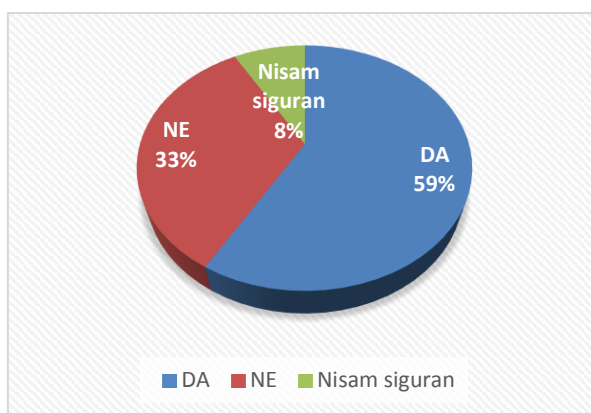


Izvor: Rad autora

Iako je 88,5% ispitanika potražilo posao koji nije njihova struka i ni jedna osoba ne dobiva naknadu Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, njih 61,3%, u tijeku istraživanja nije poslalo ni jedan ili jedan životopis i motivacijsko pismo. 15% ispitanih ima svoj životopis na internetskim stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, a samo njih 3,4% kontaktirano je putem tog životopisa.

Većina anketiranih zaposlenih osoba zaposlena je u radnoj organizaciji koja ima sektor ljudskih resursa (Graf 14), a njih 53,3% smatra kako se menadžment ljudskih resursa dovoljno dobro brine o svojim zaposlenicima i radnoj atmosferi.

Graf 14. Postojanje sektora ljudskih resursa u organizacijama zaposlenih ispitanika (u %).



Izvor: Rad autora

8,3% ispitanika nije sigurno postoji li u njihovoj organizaciji menadžment ljudskih resursa. To dovodi do razmišljanja znaju li zaposlenici zaista dovoljno o svojoj radnoj organizaciji te koliko dobro mogu obavljati posao za organizaciju za koju rade.

Anketirani zaposleni smatraju kako se njihova organizacija brine o pozitivnom radnom okruženju (68,6%), da je u njihovoj organizaciji dobro razvijen stav komunikacije (75,7%), te da organizacija u kojoj rade razumije, poštuje i cijeni njihov nevidljiv dio ponašanja i uspješno upravlja različitostću.

Jedna od najvidljivijih i najvažnijih razlika sa znatnim posljedicama je spolna različitost, odnosno razlika između muškaraca i žena. Na tom području diskriminacija je najvidljivija, ne samo u prošlosti, već i danas u moderno doba. Spol još uvijek određuje položaj u društvu i organizacijama pri zapošljavanju, raspoređivanju zadataka u organizacijama, napredovanju, nagrađivanju i plaćanju. Za potvrdu nam nisu potrebni dokazi, već je sam pogled na visoke dužnosničke položaje u državi i politici dovoljan, a on nam pokazuje kako još uvijek živimo u „muškom društvu“. Stoga je jedan od najvećih zadataka menadžmenta, upravljanje spolnom različitostću.

Organizacije ispitanika koriste internu (34,7%) i eksternu (61,4%) metodu zapošljavanja, ali koriste i privremene zaposlenike (39,6%). Iako je interni način pribavljanja ljudskih resursa jedan od najboljih načina pribavljanja, posebice kada je riječ o višim radnim mjestima, poput menadžerskih pozicija, učinkovite su i druge metode zapošljavanja.

Radne organizacije ispitanika najviše su mješovite po dobi (67,3%), ali pretežito ženske radne organizacije (45,5%).

Najviše anketiranih izjasnilo se kako je osoba na čelnoj poziciji u njihovoj organizaciji muškog spola (70,3%) što potvrđuje i stereotip kako muškarci bolje obavljaju „muške“ poslove, a žene „ženske“. Ovaj podatak potvrđuje čak 48,8% ispitanih. To dovodi do mišljenja kako se žene mogu truditi obavljati sve poslove, ali nikad ih neće obaviti poput muškaraca i obratno što je zapravo „kočnica“ u našem društvu. Ovakvi stereotipi ne dopuštaju osobama da se izraze pa tako možda i pronađu svoje radno mjesto. Isto tako, mišljene ispitanika ankete kako osobe starije životne dobi ne mogu obavljati svoje radne zadatke jednako učinkovito kao i mladi, što je potvrdilo 43,6% ispitanih, ne dopušta starijima da se izraze te u njima budi mišljenje kako nisu dovoljno dobri da obavljaju određene radne zadatke.

5.3. Intervju s voditeljicom odjela ljudskih potencijala

Kao dio istraživanja teme ljudski resursi i problemi zapošljavanja, uz anketu, proveden je i kratki intervju s voditeljicom ljudskih potencijala. Ivana Bek Gregurić voditeljica je odjela ljudskih potencijala u hotelu Turist od 2014. godine. Završila je Prvu privatnu gimnaziju s pravom javnosti u Varaždinu, nakon čega je svoje školovanje nastavila u Zagrebu u Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta. Nakon što je diplomirala smjer „Ekonomija i menadžment“ krenula je s polaganjem stručnog ispita za agenta za nekretnine. 2010. godine završava specijalistički studij - smjer „Menadžment“. Prvo radno iskustvo 2008. godine stekla je kao pripravnik na poslovima računovodstva i knjigovodstva u poduzeću Cbb d.o.o. Od 2011. do 2014. godine obavlja dužnost direktora u poduzeću Transi d.o.o., a od siječnja 2014. godine, radno iskustvo stječe kao pomoćnik direktora u poduzeću Turist d.o.o., u sektoru ljudskih potencijala, dok od prosinca iste godine obavlja dužnost voditelja u istom sektoru.

5.3.1. Zapošljavanje i selekcija kandidata u hotelu Turist

U kratkom intervjuu s voditeljicom ljudskih resursa u hotelu Turist, Ivanom Bek Gregurić, ispitano je kako voditi organizaciju s više od 80 zaposlenih, što se traži od zaposlenih te kako uspješno upravljati ljudskim resursima.

Ova organizacija uglavnom zapošljava osobe srednje stručne spreme, poput konobara, kuhara i recepcionara. Iako je srednja stručna sprema dovoljna kvalifikacija za zaposlenje koje ova organizacija traži, od njih se traži i radno iskustvo. Izuzetno je bitna sposobnost za rad s gostima, timski rad, prodajne vještine, poslovni bonton, odgovornost, fleksibilnost, znanje stranog jezika kao i volja za cjeloživotno obrazovanje.

Metode koje koriste za pribavljanje ljudskih resursa su interno i eksterno pribavljanje. Interno zapošljavanje koriste kod radnih mjesta voditelja i/ili direktora, dok kod otvaranja novih ili popunjavanja postojećih radnih mjesta koriste eksterno pribavljanje ljudskih resursa.

Selekcija kandidata za ovu voditeljicu ljudskih resursa nije problem. Navodi primjer zapošljavanja na radno mjesto recepcionara.

Nakon primljenih životopisa (kojih je bilo preko 200) svim kandidatima pružena je šansa te su im poslana sljedeća pitanja: 1. Opišite, prema Vašem mišljenju, poslove koje obavlja recepcionar?, 2. Kako se osoba koja radi u turističko-ugostiteljskoj djelatnosti treba odnositi prema gostu?, i 3. O čemu osoba treba voditi računa?.

Nakon poslanih pitanja, izvršena je prva selekcija kandidata. Velik broj kandidata nije na vrijeme poslao odgovore što se u ovoj organizaciji smatra negativnom karakteristikom za posao recepcionara. Za kandidate koji su u roku poslali odgovore, slijedila je sljedeća selekcija, a to su gramatička pismenost i tražene kompetencije. Tako se broj kandidata smanjio te je 13 kandidata pozvano na intervju.

Intervju je podijeljen na dva dijela. Dok prvi predstavlja opća pitanja, drugi dio predstavlja test snalažljivosti i pisanje dopisa. Test snalažljivosti svodi se na primjer rješavanja problema koji su česti kod posla recepcionara. Smatra se da bi recepcionar trebao moći riješiti situaciju kada na recepciji ima gosta na prijavi, kada mu u istom trenutku ulazi grupa sportaša koja je bučna i istovremeno zvoni telefon.

Nakon završenih selekcija organizacija dolazi do kandidatkinje koja je uspješno prošla testove i napisala dopis.

5.3.2. Kvaliteta i važnost ljudskih resursa

Tokom intervjuja također je utvrđena i struktura zaposlenika u organizaciji (Tabela 7).

Tabela 7. Struktura zaposlenika hotela Turist po dobi i stupnju obrazovanja.

DOB ZAPOSLENIKA	STUPANJ OBRAZOVANJA
0-18	2 kvalificirana radnika
25-29	1 kvalificirani radnik 3 radnika sa srednjom stručnom spremom 1 radnik s magisterijem
30-34	1 nekvalificirani radnik 2 visokokvalificiranih radnika 2 radnika s višom stručnom spremom 1 radnik s magisterijem
35-39	3 nekvalificirana radnika 2 kvalificirana radnika 1 kvalificirani radnik 7 radnika sa srednjom stručnom spremom
40-44	3 nekvalificirana radnika 1 kvalificirani radnik 1 radnik sa srednjom stručnom spremom
45-49	3 nekvalificirana radnika 10 kvalificiranih radnika 4 visoko kvalificiranih radnika 2 radnika s visokom stručnom spremom 3 radnika sa srednjom stručnom spremom 1 radnik sa srednjom stručnom spremom

50-54	6 nekvalificiranih radnika 10 kvalificiranih radnika 4 visokokvalificiranih radnika 3 radnika sa srednjom stručnom spremom 1 radnik s visokom stručnom spremom 1 radnik s višom stručnom spremom
55-59	3 kvalificiranih radnika 2 visokokvalificirana radnika 2 radnika sa srednjom stručnom spremom 1 radnik s višom stručnom spremom
60-64	1 kvalificirani radnik

Izvor: Rad autora

Iz tabele je vidljivo da organizacija ima pretežito stariju radnu snagu nižeg stupnja obrazovanja. Kao što je voditeljica ljudskih resursa ove organizacije napomenula, ona najčešće, zbog prirode djelatnosti kojom se bavi, traži kadar srednje stručne spreme s radnim iskustvom, što objašnjava i ovakvu strukturu zaposlenika.

Ivana Bek Gregurić naglašava kako su kod sektora ljudskih potencijala izuzetno bitni zaposlenici. Bitno ih je motivirati i u njima probuditi zadovoljstvo radnim mjestom i organizacijom u kojoj rade. Stoga se ova organizacija trudi edukacijama, sustavom nagrađivanja te postavljanjem dostižnih ciljeva, potaknuti zaposlenike da budu proaktivni. Tom vrstom motivacije potiču zaposlenike da daju sve od sebe, što se smatra izuzetno dobrim, kako za zaposlenike, tako i za organizaciju.

Redovito se, putem anonimnih anketa, provodi ispitivanje zadovoljstva zaposlenika. Prema tim rezultatima uočavaju se nedostaci u radu te ih se određenim mjerama nastoji ukloniti.

Motivacija zaposlenika jedan je od najbitnijih zadataka odjela ljudskih potencijala. U ovoj organizaciji zaposlenike se motivira na različite načine. Kao najučinkovitiji način

motivacije dokazao se sustav nagrađivanja. Svaki zaposlenik svojim trudom i kvalitetom rada doprinosi uspješnosti organizacije, a on bude nagrađen napredovanjem unutar poduzeća ili financijskom nagradom. Također, simboličnim nagradama se nagrađuju zaposlenici s višegodišnjim radnim vijekom u organizaciji.

Međuljudske odnose unaprjeđuju dobrom komunikacijom te tjednim kolegijima. Na tjednim kolegijima svaki zaposlenik može dati određeni prijedlog, sugestiju za poboljšanje kvalitete usluge. S međusobnim poštovanjem, poštovanjem mišljenja i prijedloga drugih, razvija se pozitivna radna atmosfera čiji je i rezultat uspješno poslovanje poduzeća.

Organizacija provodi i sustav edukacije zaposlenika. U suradnji s poduzećem za pravne poslovne usluge i savjetovanje, organizaciju i provođenje radionica, treninga, razvoja djelatnika, provode edukaciju voditelja na temu „Učinkovito vođenje“. Također, provode i edukaciju svih zaposlenika koji su u izravnom kontaktu s gostima na temu „Gost je naša najvažnija imovina“.

Iako se u razgovoru s gospođom Bek Gregurić vođenje odjela ljudskih potencijala čini kao lagan posao, zasigurno to nije. Iza lakoće vođenja ovog sektora stoje godine obrazovanja, radno iskustvo te mogućnost čitanja nevidljivog dijela ponašanja zaposlenika kako bi upravo odabrani zaposlenik mogao učinkovito obavljati radne zadatke na određenom radnom mjestu.

6. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi važan su dio suvremene organizacije čiji je glavni zadatak uspješno izvršavanje ciljeva. Kako bi organizacija bila uspješna u tome, za početak mora dobro upravljati različitostima ljudskih resursa u organizaciji, a kako bi uspješno upravljala različitostima, mora savladati prepreke koje uništavaju ljudske potencijale te uskladiti različitost spola, dobi, obrazovanja, religije, seksualne orijentacije i drugo. Ukoliko to postigne, na temelju tih različitosti, omogućit će radnoj okolini razvoj potencijala te će organizacija napredovati. U takvoj radnoj organizaciji razvit će se poticajna i blagonaklona kultura u kojoj će se svatko osjećati prihvaćenim i važnim, a time će se kod zaposlenika razviti motivacija i zadovoljstvo poslom.

Problemi zapošljavanja su velikišto potvrđuje i velik broj nezaposlenih u Republici Hrvatskoj, no oni se ne tiču samo poslodavaca. Naime, mnogo nezaposlenih nakon odbijenih životopisa i motivacijskih pisama, gube motivaciju za traženjem radnog mjesta ili ne traže radno mjesto zbog niskih troškova primanja.

Osobama s invaliditetom nužno je prilagoditi radno mjesto što mnogi poslodavci ne mogu i/ili ne žele tezbog toga društvo smatra da su diskriminirani.

Spolna različitost također uvelike pridonosi problemu zapošljavanja. Naše društvo još uvijek koncipira stereotipe poput „muških“ i „ženskih“ poslova pa time ne dopušta da se osobe ženskog spola izraze u „muškom“ poslu ili muškarci u „ženskom“ poslu. Upravo zbog spola i ovakvih stereotipa mnogima je uskraćena mogućnost napredovanja. Diskriminacija žena još je uvijek uvelike prisutna u našem društvu pa se tako žene teže zapošljavaju ukoliko planiraju trudnoću, imaju djecu i obitelj, što bi po mišljenju poslodavaca i društva, sprječavalo njihovu posvećenost poslu.

Diskriminacija zbog seksualne orijentacije i rodnog identiteta velika je prepreka takvih osoba kod zapošljavanja. Smatraju da će, ukoliko se dozna njihova seksualna orijentacija ili rodni identitet, ostati bez posla ili mogućnosti napredovanja te da će postati predmet izrugivanja ili drugog oblika diskriminacije.

Najugroženija dobna skupina su mladi. Oni nakon završenog obrazovanja ulaze u Hrvatski zavod za zapošljavanje te se priključuju već dugim redovima. Bez egzistencije, ovisni o roditeljima, prihvaćaju bilo koji posao kako bi barem malo smanjili ovisnost o

roditeljima, no ukoliko im se pruži prilika odlaze u inozemstvo. Za svako radno mjesto imaju ili premalu ili preveliku kvalifikaciju te su bez radnog iskustva. Za mlade je donesena aktivna mjera stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa. Iako ima niz pozitivnih i negativnih strana, činjenica je da se mladi zapošljavaju. Mladi imaju niz kritika na ovu mjeru, od premalih osobnih primanja do iskorištavanja poslodavaca ove aktivne mjere. No uz nekoliko preinaka kojima će se poslodavcima zabraniti manipulacija ovom mjerom i kontrolom poslodavaca, ova bi mjera bila upravo onakva kakvom je zamišljena.

Osobe starije od 50 godina sljedeća su ugrožena skupina. Stereotipi da ne mogu obavljati poslove jednako uspješno kao i mlađi kolege i stereotipi o njihovom ponašanju, sprječavaju ih da traže svoje radno mjesto. Oni spadaju u ugroženu skupinu upravo zbog tih stereotipa koji ih svrstavaju u dugotrajno ili trajno nezaposlene. Za ovu skupinu nezaposlenih također su uvedene aktivne mjere zapošljavanja.

Nezaposlenost osoba romske nacionalnosti problem je koji utječe i na ostale, a također su nezaposleni zbog još uvijek prisutnih predrasuda. Romima nedostaje edukacija koja bi im pomogla da se uklope u društvo te da si mogu stvoriti egzistenciju. Trenutno žive u siromaštvu, ne mogu si priuštiti školovanje, žive na socijalnoj pomoći jer im nije isplativije raditi. Uz nedostatak edukacije, društvo smatra kako im nedostaju i navike osobne higijene i radne navike, no vjeruju kako bi se topromijenilo kada bi uspjeli pronaći radno mjesto. Također, smatraju kako im je potrebna socijalizacija te da još uvijek u našem društvu postoje stereotipi zbog kojih poslodavci ne žele zaposliti Rome. Vjeruju da će u budućnosti imati više izbora kod zaposlenja te je samo potrebno potaknuti njihove roditelje da školuju svoju djecu kako bi stekla određene navike. Vjerojatno bi to biodugotrajan proces, no vrlo vjerojatno učinkovit.

Nezaposlenost je velika, ali društvo smatra kako oni koji žele raditi, pronađu svoje radno mjesto. Pitanje je je li zaista bitno samo pronaći radno mjesto ili je važno raditi posao za koji je zaposlenik motiviran. Ukoliko zaposlenik s motivacijom odlazi na svoje radno mjesto i u svoju organizaciju, teško da organizacija neće uspješno izvršavati svoje ciljeve.

„Menadžer ne bi trebao raditi ništa drugo osim motivirati.“ (Lee Iacocca)

POPIS LITERATURE

1. Alicojvodić, M. (2016.) - Zapošljavanje kojeg nema.
<http://romi.hr/fokus/hrvatska/zaposljavanje-kojega-nema> (17.08.2017.)
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.). Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb, Školska knjiga
3. Dessler, G. Upravljanje ljudskim potencijalima. 12. izd. Zagreb, MATE d.o.o.
4. Gutić, D. i Rudel, S. (2011). Menadžment humanih resursa u marketingu. Zagreb/Makarska, Grafika d.o.o. – Osijek.
5. Hrvatska enciklopedija – Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18518> (20.07.2017.)
6. Hrvatski zavod za zapošljavanje – Izvješće o provođenju Nacionalnog programa za Rome za razdoblje 2010. i 2011. godine.
http://www.hzz.hr/UserDocsImages/t4_Izvjesce_NPR_2010_2011_HZZ.pdf
(17.08.2017.)
7. Ilišin, V., Mendeš, I., i Potočnik D. - Politike prema mladima u obrazovanju i zapošljavanju.
<http://hrcak.srce.hr/23076> (17.08.2017.)
8. Jurković, P. i suradnici (1992). Poslovni rječnik. Zagreb, Masmedia
9. Kerovac, N. (2001) – Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi.
<https://hrcak.srce.hr/file/47426> (17.08.2017.)
10. Leutar, Z. i Milić Babić, M. - Pravo na rad i osobe s invaliditetom u Hrvatskoj.
<http://hrcak.srce.hr/27357> (20.07.2017.)
11. Narodne novine (2014). Pravilnik o utvrđivanju kvote za zapošljavanje osoba s invaliditetom. NN 44/2014.
http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_04_44_819.html (20.07.2017.)
12. Narodne novine (2014). Zakon o radu. NN 93/2014.
http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html (20.07.2017.)
13. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. 3. Izdanje. Zagreb, MATE d.o.o.
14. Od mjere do karijere - Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa.

- <http://mjere.hr/mjere/strucno-osposobljavanje-rad-bez-zasnivanja-radnog-odnosa/>
(17.08.2017.)
15. Ravnopravnost – Što je Indikator ravnopravnosti na radnom mjestu?
<http://ravnopravnost.hr/indikator/sto-je-indikator-ravnopravnosti-na-radnom-mjestu/>
(26.07.2017.)
16. Rusac, S., Štambuk, A. i Verić, J. (2013). Dobna diskriminacija: Iskustva starijih osoba.
<http://hrcak.srce.hr/109421> (20.08.2017.)
17. Slika tržišta rada u Hrvatskoj – Nezaposlenost po dobi i spolu.
<http://trzisterada.hzz.hr/Unemployment/AgeGender?rend=1> (17.08.2017.)
18. Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina. Nacionalni program za Rome – Zapošljavanje.
<https://pravamanjina.gov.hr/nacionalne-manjine/ostvarivanje-prava-romske-nacionalne-manjine/nacionalni-program-za-rome/zaposljavanje/393> (17.08.2017.)
19. Vujić, V., Evolucija kadrovskog menadžmenta (2004). Rijeka. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
20. Welsing, C., Pearskon Education – Pretice Hall: HR Marketing (a new perspective on hman resources management) (2006). Amsterdam
21. Zlatar, A., Ljudski resursi, ljudski potencijali, HR odjeli – Puno naziva za istu stvar?
<https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>
(27.06.2017.)

PRILOZI

POPIS TABLICA I GRAFOVA

Tablice

Tabela 1. Promjena značenja percepcije i aktivnosti kadrovskog menadžmenta.....	8
Tabela 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata	13
Tabela 3. Prednosti elektroničkog pribavljanja talenata.....	16
Tabela 4. Različiti pristupi organizacija različitosti i njihovi rezultati	19
Tabela 5. Dva oblika diskriminacije.....	20
Tabela 6. Prosječan broj mjeseci koji provedu radnici na HZZ-u ovisno o stupnju obrazovanja.....	28
Tabela 7. Struktura zaposlenika hotela Turist po dobi i stupnju obrazovanja.....	42

Grafovi

Graf 1. Spol menadžera i menadžerska razina u Hrvatskoj (u %).....	23
Graf 2. Žene u menadžmentu u SAD-u (u %)	24
Graf 3. Žene u menadžmentu: usporedba zemalja (u %)	25
Graf 4. Trajanje nezaposlenosti po spolu i dobi (u danima).....	28
Graf 5. Nezaposlenost po dobi i spolu (kolovoz 2015.)	28
Graf 6. Mišljenje studenata o starijim osobama (u %)	30
Graf 7. Čimbenici koji potiču na promjenu radnog mjesta (u %)	34
Graf 8. Volonterski rad može pomoći pri usvajanju dodatnih znanja i vještina za buduće radno mjesto (u %)	35
Graf 9. Oblici diskriminacije s kojima su se susreli ispitanici anketnog upitnika (u %)	35
Graf 10. Broj ispitanika koji smatraju kako su osobe Romske nacionalne manjine diskriminirane kod zapošljavanja (u %)	36
Graf 11. Mišljenje ispitanika o iskorištavanju vladine mjere stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa od strane poslodavaca (u %)	37

Graf 12. Mišljenje ispitanika o razlozima velike nezaposlenosti (u %)	37
Graf 13. Dužina nezaposlenosti nezaposlenih ispitanika	38
Graf 14. Postojanje sektora ljudskih resursa u organizacijama zaposlenih ispitanika (u %)	39

Slike

Slika 1. Dijelovi ponašanja zaposlenika	11
---	----

PRILOG – Upitnik „Ljudski resursi i problemi zapošljavanja“

LJUDSKI RESURSI I PROBLEMI ZAPOŠLJAVANJA

Poštovani,

ovaj upitnik dio je istraživanja u sklopu završnog rada na temu „Ljudski resursi i problemi zapošljavanja“, kojeg provodi studentica Menadžmenta turizma i sporta na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu, Ines Bajec.

Zamolila bih Vas da izdvojite nekoliko minuta Vašeg vremena te da ispunite ovu anonimnu anketu i da na pitanja odgovorite objektivno i iskreno.

Anketa se sastoji od 3 odjeljka namijenjena je osobama starijim od 18 godina.

NAPOMENA: Prvi odjeljak namijenjen je svima, drugi odjeljak namijenjen je nezaposlenima, dok je treći odjeljak namijenjen zaposlenim osobama.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašoj suradnji!

*Obavezno

1. Spol: *

☐ M

☐ Ž

2. Dob: *

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 ili više

3. Poslovni status: *

- ☐ Učenik
- ☐ Student
- ☐ Nezaposlen
- ☐ Stalni radni odnos
- ☐ Honorarni posao

4. Stupanj obrazovanja: *

- ☐ osnovna škola
- ☐ srednja škola
- ☐ visoko učilište ili fakultet
- ☐ magisterij ili doktorat

5. Jeste li zadovoljni svojom karijerom i/ili radnim mjestom? *

☐ da

☐ ne

6. Što Vam je bitno da bi prihvatili posao ili da biste promijenili radno mjesto?

☐ osobni dohodak (plaća)

☐ radna atmosfera

☐ odnos poslodavca i radnika

☐ blizina radnog mjesta Vašem mjestu boravišta/prebivališta

☐ plaćeni putni troškovi

☐ Ostalo: _____

7. Smatrate li da bi se broj nezaposlenih smanjio kada bi se nezaposlene educiralo o pisanju životopisa i motivacijskih pisama? *

☐ da

☐ ne

8. Smatrate li da bi kroz volonterski rad, nezaposleni stekli dodatna znanja i vještine za buduće radno mjesto? *

☐ da

☐ ne

9. Jeste li se ikada bavili volonterskim radom? *

☐ da

☐ ne

10. Smatrate li da muškarci bolje izvršavaju radne zadatke na "muškim" radnim mjestima, a žene na "ženskim" radnim mjestima? *

☐ da

☐ ne

11. Jeste li se ikada susreli s diskriminacijom na radnom mjestu?

☐ da

☐ ne

12. Jesu li Vam prilikom razgovora za posao postavljana pitanja osobne prirode (bračni status, planiranje trudnoće, broj djece)? *

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ nisam bio/bila na razgovoru za posao

13. Je li Vam ikada zbog spola uskraćena mogućnost napredovanja? *

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ nisam bio zaposlen

14. Jeste li ikada osjećali diskriminaciju zbog spola, spolne orijentacije ili rodnog identiteta? *

- ☐ da
- ☐ ne

15. Smatrate li da su osobe s invaliditetom diskriminirane kod zapošljavanja i/ili na radnom mjestu? *

☐ da

☐ ne

16. Jeste li se ikada susreli s diskriminacijom mladih? *

☐ da

☐ ne

17. Smatrate li da neki od poslodavaca iskorištavaju aktivnu politiku zapošljavanja mladih putem stručnog osposobljavanja?

☐ da

☐ ne

18. Koje je Vaše mišljenje vezano uz stručno osposobljavanje mladih?

Vaš odgovor

19. Smatrate li da su osobe romske nacionalnosti diskriminirane kod zapošljavanja i/ili na radnim mjestima? *

☐ da

☐ ne

20. Po Vašem mišljenju, zbog čega se smatra da osobe romske nacionalnosti ne bi mogle obavljati svoje radne zadatke jednako učinkovito kao i ostali zaposleni? *

Vaš odgovor

21. Smatrate li da osobe iznad 45 godina života mogu jednako dobro i učinkovito obavljati svoje radne zadatke kao i mlađi zaposlenici? *

☐ da

☐ ne

☐ možda

22. Po Vašem mišljenju, zbog čega je broj nezaposlenih izrazito velik? *

☐ Zapošljavanje preko rodbinskih veza i poznanstava

☐ Zapošljavanje zbog stranačke opredjeljenosti

☐ Nezainteresiranost nezaposlenih za zapošljavanje

☐ Ostalo:

Pitanja za nezaposlene

23. Ukoliko ste nezaposleni, koliko dugo ste vremenski nezaposleni?

- ☐ 1 mjesec ili manje
- ☐ manje od 6 mjeseci
- ☐ više od 6 mjeseci, a manje od godinu dana
- ☐ 1 godinu
- ☐ više od 1 godine

24. Koliko u prosjeku pošaljete mjesečno životopisa i motivacijskih pisama?

- ☐ ništa ili 1
- ☐ do 5
- ☐ više od 5

25. Na koliko poslanih životopisa i motivacijskih pisama dobivate odgovor?

- ☐ Na sve
- ☐ Na nekoliko
- ☐ Niti jedan

26. Na koliko poslanih životopisa i motivacijskih pisama dobivate pozitivan odgovor?

- ☐ Na sve
- ☐ Na nekoliko
- ☐ Niti jedan

27. Jeste li ikada potražili posao koji nije Vaša struka?

- ☐ da
- ☐ ne

28. Imate li svoj životopis na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (u nastavku HZZ)?

- ☐ da
- ☐ ne

29. Jeste li ikada bili kontaktirani na temelju životopisa na stranicama HZZ?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ nemam svoj životopis

30. Primate li naknadu za nezaposlene od HZZ?

- ☐ da
- ☐ ne

Pitanja za zaposlene

31. Postoji li u organizaciji u kojoj radite sektor ljudskih resursa (takozvana kadrovska služba)?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ nisam siguran

32. Ukoliko postoji, smatrate li da se organizacija putem sektora ljudskih resursa dovoljno brine o svojim zaposlenicima i ulaže u njihov razvoj i kvalitetu rada?

- ☐ da
- ☐ ne

33. Smatrate li da se organizacija u kojoj radite dovoljno brine o pozitivnom radnom okruženju?

- ☐ da
- ☐ ne

34. Smatrate li da je u organizaciji, u kojoj radite, razvijen stav komunikacije, odnosno mogli li zaposlenici razgovarati s poslodavcima/nadređenima otvoreno?

☐ da

☐ ne

35. Smatrate li da organizacija u kojoj radite, razumije, poštuje i cijeni nevidljivi dio Vašeg ponašanja (osobne vrijednosti, sposobnosti, stavove, znanja, vještine, potrebe i drugo)?

☐ da

☐ ne

36. Koju metodu zapošljavanja koristi organizacija u kojoj radite?

☐ interno zapošljavanje (daju prednost potencijalima koji su već u organizaciji)

☐ eksterno zapošljavanje (novi zaposlenici iz tržišta rada)

☐ privremeni zaposlenici (zaposlenici na određeno)

37. Po Vašem mišljenju, upravlja li organizacija u kojoj radite uspješno različitošću (dob, spol, rasa, invalidnost)?

☐ da

☐ ne

38. Kako biste opisali radnu snagu u organizaciji u kojoj radite?

☐ mlada radna snaga

☐ starija radna snaga

☐ ženska radna snaga

☐ muška radna snaga

☐ mješovita po dobi

☐ mješovita po spolu

39. Kojeg je spola osoba na čelnoj izvršnoj poziciji na Vašem radnom mjestu?

☐ M

☐ Ž